

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DO AMBIENTE INFORMACIONAL PARA LEVANTAMENTO DE TEMAS CRÍTICOS AO EXÉRCITO BRASILEIRO

Adriano Santana dos Santos¹

Resumo: O ambiente informacional das Tecnologias de Comunicação e Informação, cada vez mais dinâmico, interconectado e interdependente, exige constante acompanhamento e análise. Nesse sentido, o artigo apresenta uma análise da complexidade desse ambiente para levantar os temas críticos que podem impactar a imagem do Exército Brasileiro. O objetivo é apresentar uma análise das mídias digitais dos veículos de comunicação e outras fontes, identificando os principais temas críticos à Instituição e propor ações em proveito do planejamento da Comunicação Estratégica. Metodologicamente, a pesquisa apresenta um estudo bibliográfico, caracterizando-se por ser do tipo aplicada, a partir de informações levantadas nos “sensores” de acompanhamento, tais como: mídias digitais dos veículos de comunicação, sistema *V-Tracker*, Fala.BR, FIPIS, Assessoria Parlamentar do Gabinete do Comandante do Exército, dentre outros. Para a consecução deste trabalho, o estudo bibliográfico recorreu a alguns autores como, Richard Nunes (2022), Moreira (2021) e Margarida Kunsch (2016), dentre outros, de forma a embasar o fundamento teórico de renomados autores que já escreveram sobre Comunicação Estratégica, Ambiente Informacional Digital e Comunicação Integrada. Como resultado, será apresentada uma proposta de ação comunicacional, com base nas Linhas de Esforço da Comunicação Estratégica, para contrapor aos temas críticos levantados durante o trabalho.

Palavras-Chave: Comunicação Estratégica. Ambiente Informacional. Temas Críticos. Comunicação Integrada. Exército Brasileiro.

Abstract: The informational environment of communication technologies, increasingly dynamic, interconnected and interdependent, requires constant monitoring and analysis. In this sense, the article presents a proposal to analyze the complexity of this environment to raise the critical issues that can impact the image of the Brazilian Army. The objective is to present a proposal for analysis of the digital media of the communication vehicles and other sources, identifying the main critical themes to the Institution and proposing actions in favor of the Strategic Communication planning. Methodologically, the research presents a bibliographical study, characterized by being of the applied type, from information collected in the monitoring “sensors”, such as: digital media of communication vehicles, V-Tracker system, Fala.BR, FIPIS, Parliamentary Advisory of the Office of the Commander of the Army, among others. For the accomplishment of this work, the bibliographical study resorted to some authors such as Richard Nunes (2022), Moreira (2021) and Margarida Kunsch (2016), among others, in order to base the theoretical foundation of renowned authors who have already written about Communication Strategy, Digital Informational Environment and Integrated Communication. As a result, a communicational action proposal will be presented, based on the Strategic Communication Lines of Effort, to oppose the critical themes raised during the work.

Keywords: Strategic Communication. Informational Environment. Critical Themes. Integrated Communication. Brazilian Army.

¹ Coronel da Arma de Artilharia (AMAN/1998). Aluno do Curso de Comunicação Social (CCS), do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), turma 2023. Chefe da Seção de Análise Informacional/CCOMSEx. Email:santos.adriano@eb.mil.br. Orientadora: Profa. Dra. Raquel Timponi.

INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico dos meios de comunicação permitiu a produção e a recepção de informações em tempo real, criando um cenário dinâmico e complexo, eliminando as fronteiras para as notícias e a comunicação institucional.

Diante da importância crescente da informação em um mundo cada vez mais conectado e interdependente, a comunicação passou a ser um campo considerado em todas as atividades de emprego da Força, constituindo-se uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão. Além disso, essa é uma área que atualmente permite ao Exército Brasileiro (EB) interagir, cada vez mais, com a opinião pública, conforme prevê o Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) vem trabalhando, desde o ano de 2020, na elaboração de conceitos e processos que visam apoiar a sistematização da Comunicação Estratégica (Com Estrt) no âmbito do Exército, tal como comprovam os documentos do Plano Estratégico do Exército Brasileiro, Diretriz do Comando do Exército, Diretriz de Comunicação Estratégica do EB anual e o Caderno de Comunicação Estratégica do Exército.

Assim, conforme previsto no Caderno de Comunicação Estratégica do Exército, foram estabelecidas ações estratégicas para a condução da Com Estrt no CCOMSEx (2023, p. 15):

A Comunicação Estratégica tem como objetivo gerar a sinergia de todos os esforços de comunicação, colimados no mais alto nível de governança e gestão, produzindo efeitos de longo prazo que cooperem para a concretização da visão de futuro do EB, contribuindo com o atingimento dos seus objetivos estratégicos. (CCOMSEx, 2023, p. 15)

Este documento está alinhado com a Diretriz do Comandante do Exército, em que o atual comandante do EB, o General de Exército Tomás Miguel Miné Ribeiro Paiva, determina:

Prosseguir na implantação da Comunicação Estratégica, com vistas a alinhar, integrar e sincronizar o discurso no âmbito do EB, maximizando os esforços e resultados de ações que contribuam para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e a contraposição de narrativas desfavoráveis à Força. (TOMÁS, 2023, p. 29).

Outro documento do Exército que complementa com a importância do papel da Comunicação Social para o planejamento e gerenciamento da imagem é a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica, a qual prevê que ameaças à imagem do EB podem ser direcionadas à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional. Assim, uma resposta

adequada a eventuais ameaças deve ser precedida de efetivo monitoramento das narrativas estabelecidas nas múltiplas plataformas digitais.

O Exército Brasileiro precisa estar atento ao ambiente informacional², buscando utilizar as informações de forma estratégica e integrada aos seus objetivos e aos temas prioritários do Caderno de Comunicação Estratégica do Exército (Valores e Tradições, Liderança Militar, Programas Estratégicos do Exército, Preparo e Emprego, Prontidão Logística, Diplomacia Militar, Ações Subsidiárias e Proteção ao meio ambiente), (Caderno de Comunicação Estratégica do Exército, CCOMSEx, 2023, p. 20), de modo a contribuir com a consolidação de uma imagem alinhada com os propósitos do EB. Isso implica no acompanhamento das informações favoráveis e desfavoráveis à imagem da Força, para posteriormente criar possíveis ações que possam auxiliar na formação de uma boa imagem institucional.

Nesse sentido, é fundamental um estudo que trate do tema da análise do ambiente informacional para levantar os temas críticos que podem impactar a imagem do Exército Brasileiro. Para tanto, o problema elencado nesta pesquisa visa apresentar: **de que forma o ambiente informacional pode ser analisado, de maneira a identificar os temas críticos possíveis de gerar um impacto na Instituição? E como prever ações em contranarrativas aos temas críticos?**

Assim, é preciso compreender que o ambiente informacional é capaz de produzir informações ou matérias relacionadas ao Exército por meio das redes digitais utilizadas pelos veículos de comunicação tradicionais, bem como por outros “sensores” de acompanhamento, tais como, a Ficha de Pronto Interesse para Comunicação Social (FIPIS³) e a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.Br⁴).

Ambiente informacional dinâmico é caracterizado pelo volume, velocidade e constante mudança e evolução dos elementos que o compõem. Isso inclui a rápida produção e circulação de informações, a utilização de novas tecnologias e plataformas de comunicação, e a necessidade de adaptação constante das estratégias comunicacionais.

No atual ambiente informacional, dinâmico e volátil, é essencial que o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) seja capaz de produzir apreciações de

² Ambiente informacional é um conceito ligado às informações e considerado no planejamento estratégico das organizações. No Exército, o ambiente informacional é considerado para definir as estratégias comunicacionais nos níveis estratégicos, operacionais e táticos.

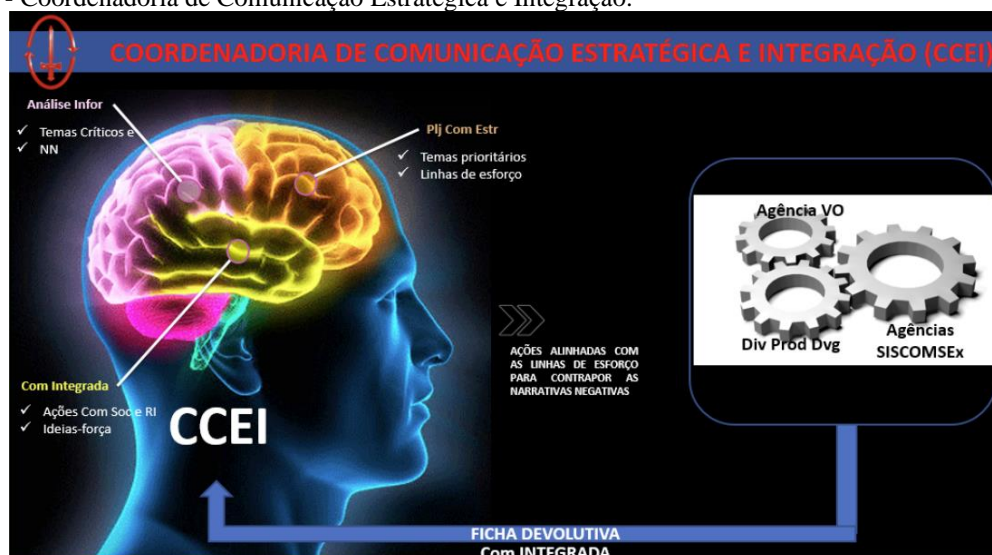
³ FIPIS é uma ferramenta, disponível no RESISCOMSEx, que tem como objetivo identificar os acontecimentos nas Organizações Militares do Exército que poderão ter repercussão na grande mídia e nas redes sociais.

⁴ O Fala.BR é a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal. Por meio dela o cidadão comum pode enviar pedidos de acesso à informação e manifestações de ouvidoria (denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações) aos órgãos e entidades.

Comunicação Social, rápidas e objetivas, para assessoramento ao Cmt Ex, e também ao Sistema de Comunicação Social (SISCOMSEx), alinhadas com “linhas de ação”⁵ como resultado da análise. As apreciações devem ser confeccionadas a partir de base de informações disponíveis e, sempre que possível, com ampla utilização de dados.

Diante dessa realidade, o CCOMSEx criou uma Coordenadoria de Comunicação Estratégica e Integração (CCEI)⁶, formada por uma Seção de Análise Informacional (Seç Anl Info)⁷, uma Seção de Planejamento de Comunicação Estratégica (Seç Plj Com Estrt)⁸ e uma Seção de Comunicação Integrada (Seç Com Intg)⁹, conforme demonstra a **Figura 1**, permitindo alinhar, integrar e sincronizar as ações planejadas pela Comunicação Estratégica com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE)¹⁰, tal como já destacado neste projeto.

Figura 1 - Coordenadoria de Comunicação Estratégica e Integração.



Fonte: Tenente-Coronel Edvan, CCOMSEx.

A Seção de Análise Informacional realiza o acompanhamento dos temas críticos e narrativas negativas, acompanhando as matérias publicadas pela imprensa e alguns “sensores”¹¹

⁵ "Linha de ação" é uma proposta de ação ou planejamento realizado para alcançar um objetivo específico. Ela envolve a definição clara de estratégias e tarefas necessárias para atingir o resultado desejado.

⁶ A CCEI é uma Seção do CCOMSEx responsável em coordenar o planejamento da Com Estrt.

⁷ A Seç Anl Info pertence à CCEI e é responsável em acompanhar a dimensão informacional, de forma a mapear, selecionar e analisar assuntos afeitos à Com Estrt.

⁸ A Seç Plj Com Estrt pertence à CCEI e é responsável em planejar o emprego da Com Estrt, definindo temas institucionais, seus respectivos públicos-alvo prioritários e os vetores de execução.

⁹ A Seç Com Intg pertence à CCEI e é responsável em planejar, coordenar e avaliar as campanhas do Exército de forma integrada.

¹⁰ Objetivos Estratégicos previstos no Plano Estratégico do Exército para o período de 2020 a 2023.

¹¹ Sensores: termo utilizado para indicar os resultados obtidos no mídias digitais dos veículos de comunicação, sistema V-Tracker, Fala.BR, FIPIS e Assessoria Parlamentar do Gab Cmt Ex.

que permitem identificar os assuntos que possuem potencial para uma notícia negativa, quantificando e concluindo sobre os possíveis impactos à imagem da Força. Essa consciência situacional formada contribui para a atualização da Seção de Planejamento de Comunicação Estratégica. Por isso, apresenta-se a necessidade de realização deste estudo, criando uma trajetória a ser seguida diante dos temas críticos levantados e apresentando uma possível ação estratégica alinhada com os temas prioritários do EB.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral apresentar uma proposta de análise das mídias digitais dos veículos de comunicação e outras fontes, identificando os principais temas críticos e propor ações em proveito do planejamento da Comunicação Estratégica.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos relacionados, que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo: apresentar uma proposta de análise das mídias digitais dos veículos de comunicação e outras fontes, identificando os principais temas críticos ao Exército e propor ações em proveito do planejamento da Comunicação Estratégica; apresentar o processo utilizado pelo CCOMSEx para acompanhamento das matérias publicadas pelos veículos de comunicação, identificando os principais “sensores” para análise do ambiente informacional; produzir uma proposta de análise do Ambiente Informacional do EB, de modo a identificar os principais temas críticos, permitindo o planejamento de um plano de ação para melhoria da imagem da Instituição; e contribuir para a análise do cenário informacional e para a elaboração da consciência situacional da Comunicação Estratégica do Exército.

Uma pesquisa bibliográfica a documentos antigos e livros permitirá uma seleção dos conceitos e processos adotados pela Seção de Análise Informacional do CCOMSEx, permitindo explorar as fontes e os procedimentos para o levantamento de temas críticos alinhados aos temas de interesse da Instituição que podem impactar a imagem da Força.

A seguir, a Comunicação Estratégica, o Ambiente Informacional e a Comunicação Integrada serão discutidas, de forma a consolidar as ligações e os efeitos entre elas e a importância do alinhamento, da integração e da sincronização das ações para contrapor às ameaças à Força, tendo como fontes os seguintes autores: Manuais do Exército Brasileiro, Caderno de Comunicação Estratégica do CCOMSEx, Richard Nunes (2022), Moreira (2021), Margarida Kunsch (2016), dentre outros, de forma a agregar conhecimentos necessários ao levantamento dos temas críticos explorados no Ambiente Informacional que podem impactar a imagem da Força.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

a. Plataformização da sociedade e o ambiente informacional

A plataformização de mídias (VAN DIJCK; POELL; de WAAL, 2018) é um fenômeno que ganhou proporções globais, criando novas estratégias de disposição do conteúdo na relação entre mídias jornalísticas e plataformas de redes sociais.

O termo plataformização da web consiste no processo de integração dos conteúdos da Web 2.0 com as mídias sociais para outros espaços online. O fenômeno marcou a mudança para um novo modelo dominante, em que os sites de redes sociais (Facebook, Twitter) e buscadores (Google), conhecidos como *big techs*, desenvolveram uma nova lógica de programação por algoritmos e mapeamento dos dados produzidos em rede (GERLITZ & HELMOND, 2013).

O atual ambiente informacional, caracterizado pelas constantes transformações de cenários no campo político, econômico ou social, é impulsionado pelas evoluções e surgimento de novas tecnologias emergentes, exigindo ações estratégicas à Instituição e a seus integrantes.

Esse ambiente apresenta desafios em função da possibilidade de propagação de notícias descontextualizadas, como também, permite oportunidade de compartilhar informações de interesse da organização. Nesse sentido, a Com Estrt é capaz de alinhar os objetivos estratégicos, a fim de criar a credibilidade e a legitimidade necessárias junto a seus públicos de interesse (MOREIRA, 2021).

No contexto da informação está o termo VUCA que é um acrônimo das palavras em inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*, ou seja, em português Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. O termo surgiu na década de 1990, em um cenário pós-guerra fria, caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis.

Após 40 anos de existência, surgiu o acrônimo BANI para substituir a expressão VUCA, caracterizando a realidade dos tempos em que vivemos hoje com novas relações e interações sociais. Este novo acrônimo significa em inglês: *Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*; ou seja, em português Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível (GRABMEIER,2020).

Na Doutrina Militar Terrestre o ambiente informacional está inserido no ambiente operacional, cuja compreensão constitui uma condição fundamental para o êxito nas operações. É definido como o conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como estas são empregadas, caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional (BRASIL, 2019).

Assim, as constantes transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pelo desenvolvimento científico e tecnológico, exigiram a transformação do

Exército Brasileiro, iniciada em 2010, com novas capacidades na dimensão humana para o domínio de novas tecnologias. A dimensão informacional abrange os mecanismos utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Reveste-se de destacada relevância em função dos avanços na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, que proporcionaram elevada capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento da informação (MORGADO, 2020).

Prosseguindo no estudo do ambiente da comunicação, há de se destacar o aumento da ocorrência de elementos indesejados como a “desinformação”¹² / “*fake news*”¹³ / “pós-verdade”¹⁴ e outros temas e ameaças que vêm sendo abordados de forma genérica e por intermédio de ações pontuais de manipulação da verdade e propagação da mentira ou de informação com falso contexto com intencionalidade e, por vezes, sendo detectadas e trabalhadas como parte de uma teia complexa e muito bem planejada.

A desinformação faz a veracidade dos fatos ser menos relevante à narrativa que se deseja acreditar. Esse fenômeno é explorado pelos disseminadores de *fake news*, que utilizam estratégias retóricas e emocionais para influenciar a opinião pública (PRADO, 2022). Nesse sentido, a autora Magaly Prado (2022) explica como a desinformação se potencializa com a inteligência artificial, espalhando conteúdos inverídicos e minando a confiança da população nas instituições, de modo a trazer informações tendenciosas e distorcidas sobre uma instituição. Ainda nesse contexto, a citada autora destaca que o alcance/disseminação da informação por meios artificiais é manipulado pela ação humana para atingir resultados expressivos nas mídias sociais digitais.

Para tanto, a Comunicação Estratégica, precedida de um acompanhamento e uma consciência situacional, busca os interesses da organização alinhados com os nacionais, contrapondo a manipulação criada pela desinformação. Diante da consciência situacional, com os temas críticos levantados e as linhas de esforço definidas no planejamento realizado pela Comunicação Estratégica para uma comunicação mais assertiva e positiva sobre a Força, a Comunicação Integrada estabelece as ações a serem executadas pelas Divisões/Agências de

¹² Para Claire Wardle, desinformação são informações falsas, enganosas ou incorretas que são criadas, compartilhadas e divulgadas de maneira intencional ou involuntária.

¹³ Para Magaly Prado (2022), o uso de algoritmos e inteligência artificial contribuem para a produção e disseminação de conteúdos inverídicos, enganosos, dissimuladores e potencialmente danosos.

¹⁴ Para Clay Shirky (2011), a disseminação de informações na era digital pode afetar a compreensão coletiva da verdade e dos fatos. As percepções individuais ou emocionais muitas vezes se sobrepõem à verdade factual.

Comunicação do CCOMSEx (Agência Verde-Oliva¹⁵, Divisão de Produção e Divulgação¹⁶ e Divisão de Relações Públicas¹⁷) e pelas Agências do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx)¹⁸, buscando ações alinhadas, integradas e sincronizadas.

A plataforma digital é um ambiente em constante evolução capaz de gerar conteúdos que podem influenciar a opinião pública utilizando as redes sociais digitais ou outras formas de comunicação online, exigindo constante acompanhamento para preservar a imagem de uma instituição. Assim, é preciso abordar o elemento da opinião pública que atua como vetor da imagem institucional, o que será visto no próximo item.

b. Opinião pública, identidade e imagem de uma Instituição

Segundo Walter Lippmann (1922), os meios de comunicação são responsáveis pela articulação da sociedade a partir da seleção de notícias realizadas pelos veículos de comunicação que buscam uma perspectiva capaz de criar uma nova realidade social. Nesse sentido, a repetição de uma notícia altera a percepção real das pessoas da sociedade, criando um estereótipo que conduz à interpretação dos fatos de forma superficial e com mais rapidez.

Ainda no contexto do Ambiente Informacional, essas notícias intencionais e adotadas como verdadeiras durante um certo período de tempo podem desenvolver uma narrativa negativa responsável pela formação de uma opinião pública.

A opinião pública expressa a imagem da Instituição percebida pela sociedade, podendo ser positiva, neutra ou negativa. Essa opinião pode ser distorcida por estratégias comunicacionais dos veículos de imprensa que podem conduzir à interações e experiências afastadas dos objetivos estratégicos da Instituição.

No contexto contemporâneo, a autora Elizabeth Saad (2016) acredita que o protagonismo das pessoas nas plataformas de mídia social afeta o comportamento e influencia a opinião pública. Ao se tratar das mídias sociais e do papel adquirido neste espaço pelos *digital influencers* e sua relação com as instituições, Carolina Terra (2021) defende que a organização

¹⁵ Agência Verde-Oliva é uma Seção do CCOMSEx responsável em integrar o Sistema de Comunicação Social do Exército e aumentar a visibilidade aos temas de interesse da força terrestre, atuando como fonte primária de informações para aumentar o relacionamento com veículos de comunicação.

¹⁶ Divisão de Produção e Divulgação é uma Seção do CCOMSEx responsável em produzir e divulgar os assuntos de interesse da Força por meio dos veículos de comunicação social do Centro.

¹⁷ Divisão de Relações Públicas é uma Seção do CCOMSEx responsável por realizar a comunicação com o público interno e externo, bem como organizar eventos no âmbito da organização militar.

¹⁸ O Sistema de Comunicação Social (SISCOMSEx) é uma estruturação baseada em Agências de Comunicação Social, sendo qualificadas como Agências classe A, B, C ou Especial, de acordo com a sua estrutura de pessoal e material para realizar as atividades de Comunicação Social (Divulgação Institucional, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas).

deve se posicionar como fonte de referência, divulgando a sua identidade, e fazendo uso de estratégias para buscar espaço na opinião pública e controlar as narrativas da instituição. Nesse mesmo sentido, Issaaf Karhawi (2016), referência em estudos sobre digital influencers e a opinião pública e a relação com as organizações, define que a comunicação organizacional ajuda ampliar a integração entre o público e os objetivos estratégicos de uma instituição, de modo a refletir em sua imagem.

No Exército Brasileiro, a preservação da imagem e a credibilidade perante a sociedade são mantidas a partir da reconhecida capacidade operacional e da constante integração à sociedade brasileira, garantido a defesa dos interesses nacionais e a paz social.

Diferente da imagem, a identidade está relacionada aos atributos ou conjunto de características, valores e crenças que a instituição apresenta para a sociedade, ou seja, é como a instituição espera ser reconhecida. Enquanto a imagem reflete a aparência, a identidade busca a essência da instituição (TORQUATO, 2002).

Para Gaudêncio Torquato (2002), na construção de uma identidade deve-se levar em consideração os valores e a coerência da marca, ou seja, “a identidade se projeta na imagem”. Nesse sentido, a identidade de uma instituição inclui sua missão, visão, valores, cultura organizacional, objetivos estratégicos, público-alvo, história, entre outros aspectos que a definem.

No EB, essa identidade pode ser resumida como uma Instituição nacional e permanente, constituída por cidadãos brasileiros das mais diversas classes, etnias e de todos os rincões do país. Desta forma, cresce de importância o acompanhamento dos temas relevantes no Ambiente Informacional, evitando que sejam potencializados em temas críticos e considerados na opinião pública e, ainda, atuação proativa mediante o aproveitamento de oportunidades favoráveis à narrativa da Força.

Os efeitos da opinião pública devem ser trabalhados nos objetivos da comunicação estratégica, identificando o público-alvo e as tendências das mídias digitais com a finalidade de influenciar a percepção das pessoas sobre os assuntos de interesse da instituição.

c. Comunicação Estratégica e Integrada nas ações de Comunicação Social

A Comunicação Estratégica é uma abordagem contínua e planejada dos processos comunicacionais do EB, com a finalidade de buscar resultados eficientes e eficazes nas ações

realizadas e alcançar os objetivos da Instituição. Para tanto, a Comunicação no nível estratégico realiza suas ações por intermédio da comunicação integrada nos níveis operacional e tático.

Para Richard Fernandez Nunes (2019), a Comunicação Estratégica passou a ser efetivamente adotada pelo EB a partir da constatação da necessidade de se aprofundar e expandir os ramos da tradicional comunicação social. Nesse sentido, o Exército Brasileiro passou a integrar as ações de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional.

No Caderno de Comunicação Estratégico do Exército (2023), o CCOMSEx define que o planejamento de Com Estrt acontece nos níveis mais elevados, onde as linhas de esforço (Coesão, Credibilidade, Operacionalidade e Integração) são definidas e as narrativas, positivas e negativas, de maior alcance são apontadas.

Para Pereira (2014), a Comunicação Estratégica consiste em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas com a proposta de alcançar determinado objetivo, determinado fim, ou seja, para que haja Comunicação Estratégica é necessário haver uma intenção de se conseguir algo, sendo a comunicação a única forma de o alcançar.

Dessa forma, a comunicação estrategicamente planejada permite conduzir mudanças de atitudes e alterações no comportamento dos recursos humanos da organização, motivando-os para que os pilares da credibilidade, transparência e oportunidade auxiliem na manutenção da imagem da Instituição.

Ainda, conforme definido (REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020), há necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade.

É importante destacar que a Comunicação Estratégica aglutina as diferentes ações de comunicação para alcance dos objetivos estratégicos da empresa, não a confundindo, porém, com Comunicação Integrada que requer uma estratégia bem definida, que estabeleça os objetivos, públicos-alvo, mensagens-chave e táticas a serem utilizadas. Essa estratégia deve ser consistente com a identidade e os valores da organização (DURÁN, 2014).

A Comunicação Integrada é uma abordagem estratégica que busca alinhar e coordenar todos os canais de comunicação utilizados por uma organização, como publicidade, relações públicas, campanhas institucionais, mídias sociais, entre outros, a fim de transmitir uma mensagem consistente e coerente para seus públicos-alvo, tudo para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Margarida Kunsch (2016) avalia que ela pode ser entendida como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. Assim, a

comunicação deixa de ser vista como um conjunto de ações independentes e passa a ser encarada como um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégico, alinhando-se com os objetivos macros das organizações.

Ainda nesse viés de um planejamento que aborda a mesma linguagem para os diferentes públicos, seja no papel das relações públicas, divulgação institucional ou assessoria de imprensa, Philip Kotler (2000) defende a importância da Comunicação Integrada de marketing, enfatizando que as organizações devem unificar todas as atividades de comunicação para criar uma mensagem coesa e consistente.

A Comunicação Integrada tem por objetivo criar sinergia no sistema de comunicação e unificar a linguagem, devendo, sempre que possível, integrar ações alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição (LUPETTI, 2017). No CCOMSEx, a Seção de Comunicação Integrada planeja, coordena e propõe ações para os vetores comunicacionais do Exército de forma integrada, adequando os produtos, divulgações e campanhas do Centro com a Comunicação Estratégica.

Assim, o planejamento e as diretrizes estabelecidas pela Com Estrt são traduzidas pela Comunicação Integrada que reduz a duplicação de esforços e potencializa as estratégias, garantindo unicidade de discurso em todos os níveis.

3. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo tem como finalidade apresentar uma proposta do caminho comunicacional a ser seguido para a Análise do Ambiente Informacional, a partir do monitoramento das matérias publicadas pela imprensa nas mídias digitais e de outros “sensores” de acompanhamento (FIPIS, Fala.BR, Assessoria Parlamentar, dentre outros), de forma a contribuir com o planejamento da Comunicação Estratégica da Instituição Exército Brasileiro.

A FIPIS permite identificar os acontecimentos nas organizações militares que poderão ter repercussão na grande mídia e nas redes sociais. O Fala.BR é um canal de manifestações que pode indicar possíveis assuntos a serem explorados pela mídia. O Radar Legislativo é confeccionado e acompanhado pela Assessoria Quatro (A4) do Gabinete do Comandante de Exército, destacando os projetos e intenções do governo que transitam no Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal), permitindo antever possíveis desdobramentos para a imagem e credibilidade do Exército. Por fim, as notícias da Grande Mídia, acompanhadas e

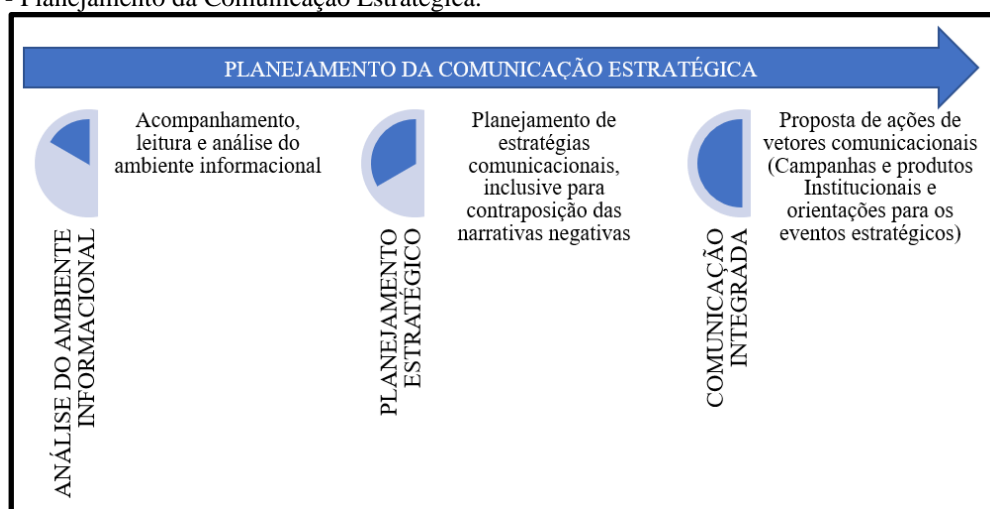
monitoradas com uso da ferramenta *V-Tracker*¹⁹, permite classificar a repercussão em positiva, negativa ou neutra e medir o possível alcance e as taxas de engajamento.

Além dos sensores e das ferramentas, a análise de informações exige pessoal capacitado, procedimentos e técnicas para coletar, processar e interpretar dados e informações, a fim de extrair conhecimento útil e relevante para o assessoramento da tomada de decisão.

Com relação à metodologia, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratória com abordagem quali-quantitativa, permitindo uma visão geral e uma solução para o acompanhamento dos assuntos de interesse explorados no ambiente informacional. A intenção da proposta desta metodologia é nortear o analista de mídias, permitindo uma consciência situacional, sempre vinculada aos objetivos do CCOMSEx, que são **“Preservar e Fortalecer a imagem do Exército Brasileiro”**.

O trabalho terá como base para desenvolvimento do tema proposto a missão da Seção de Análise Informacional do CCOMSEx, que tem por atribuição acompanhar e analisar o Ambiente Informacional. Para tanto, serão levantados 4 (quatro) temas críticos mais relevantes, com base nos temas de interesse para o EB. Em seguida, na fase da Comunicação Integrada será apresentado um exemplo de proposta de ação a ser inserido nos vetores comunicacionais (Campanhas institucionais e produtos de divulgação do CCOMSEx), cumprindo o planejamento estratégico, conforme demonstra a **Figura 2** abaixo.

Figura 2 - Planejamento da Comunicação Estratégica.



Fonte: elaborado pelo autor.

¹⁹ Ferramenta de monitoramento que permite identificar temas e comportamentos nas mídias digitais.

4. ANÁLISE E PRINCIPAIS ACHADOS

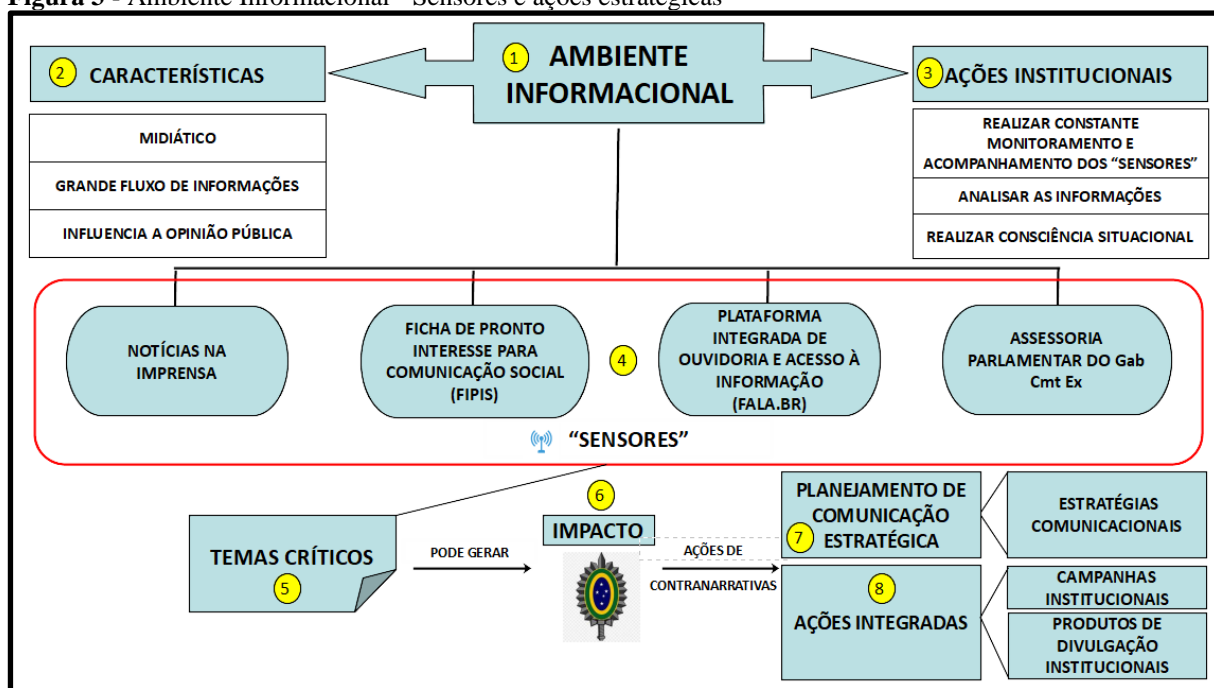
Após apresentar os conceitos e as referências para Análise do Ambiente Informacional e levantar as fontes de informações, identificadas neste trabalho como “sensores” de acompanhamento, pode-se concluir sobre a importância do monitoramento dessas fontes para levantar as tendências de temas relevantes com elevado potencial para impactar a imagem da Força.

É importante destacar como os temas críticos identificados são integrados ao planejamento estratégico de comunicação do Exército Brasileiro, permitindo incluir a capacidade de antecipar problemas de imagem, uma resposta mais rápida a situações críticas e um aprimoramento geral da Comunicação Estratégica do Exército.

O Ambiente Informacional possui como características elevado fluxo de informações que são capazes de influenciar a opinião pública, exigindo ações institucionais de constante monitoramento e acompanhamento dos “sensores” destacados neste trabalho e representados na **Figura 3**.

Torna-se necessário realizar uma abordagem estratégica para entender como a Instituição é percebida e como as informações estão sendo disseminadas, permitindo ajustar as estratégias de comunicação para melhor gerenciar sua imagem e responder a situações críticas de maneira mais eficaz.

Figura 3 - Ambiente Informacional - Sensores e ações estratégicas



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro acima apresenta o Ambiente Informacional que possui como principais características o ambiente midiático, com grande fluxo de informações e com possibilidade de influenciar a opinião pública. Tais características exigem da Instituição constante monitoramento e acompanhamento dos temas, permitindo elucidar as informações e manter uma consciência situacional em proveito do planejamento estratégico.

Em destaque, foram definidos os “sensores” capazes de identificar a ocorrência de temas de interesse do Exército e que, após quantificados e qualificados em positivo, neutro ou negativo, podem definir os temas críticos de maior relevância para a Força.

Após identificar os temas críticos com potencial impacto à imagem da Força, é possível propor ações de contranarrativas planejadas pela Comunicação Estratégica e executadas pelas ações integradas que serão inseridas nas campanhas institucionais e nos produtos de divulgação institucional, buscando alinhar e integrar a comunicação interna e externa da Força.

Cabe destacar que os temas críticos identificados nas FIPIS, no Fala.BR, ou na Assessoria Parlamentar do Gab Cmt Ex possuem grande potencial de serem transformados em notícias nos veículos de comunicação. Nesse mesmo sentido, a repetição destes temas indicam uma tendência de construção de narrativa pelos diversos setores midiáticos e atores do Ambiente Informacional, podendo influenciar na imagem da Instituição Exército Brasileiro.

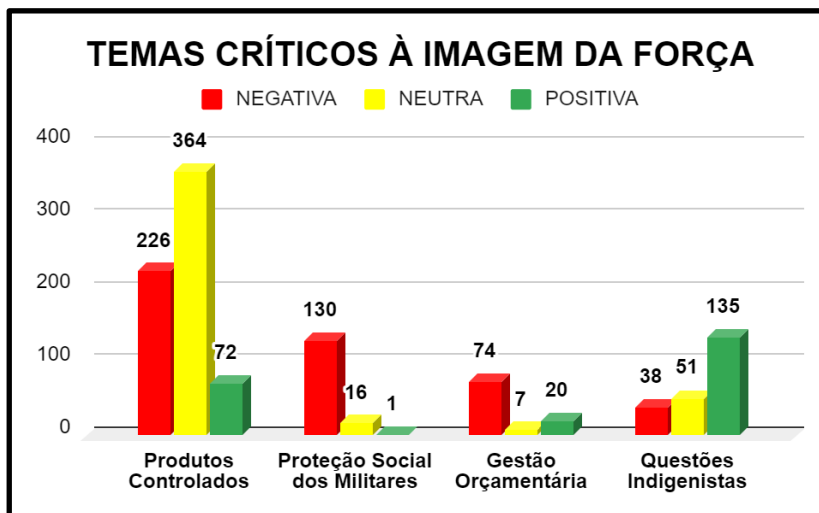
A seguir, a título de exemplo, serão apresentados os temas críticos identificados em cada “sensor”, quantificados a partir do acompanhamento e monitoramento realizados no período de 2022 até junho de 2023 pela Seção de Análises do Ambiente Informacional do CCOMSEx. Os resultados podem divergir de outros monitoramentos devido aos critérios considerados pelo analista.

a. Grande Mídia

Esse é o principal “sensor” que permite levantar os temas críticos e as tendências para criação de narrativas prejudiciais à imagem da Instituição. Para tanto é fundamental um minucioso monitoramento e análise das matérias publicadas, permitindo confrontar os resultados com os outros “sensores” de acompanhamento.

É o “sensor” mais importante que deve ser analisado pela Seção de Análise Informacional do CCOMSEx. A correta verificação da repercussão da notícia impacta, diretamente, no assessoramento e na tomada de decisão do Cmt EB.

Figura 4 - Temas críticos noticiados pela imprensa



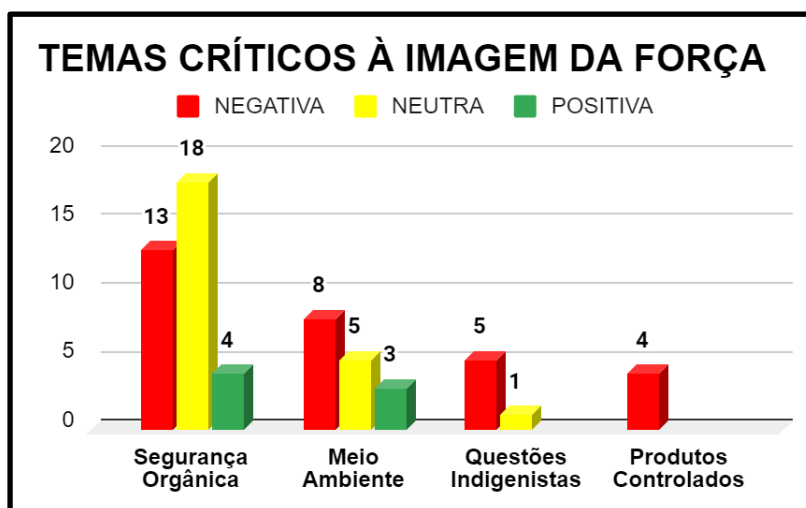
Fonte: mídias digitais da imprensa, CCOMSEx, a partir de dados coletados em 2022.

O gráfico acima apresenta 4 (quatro) temas críticos (a exemplo, Produtos Controlados, Proteção Social dos Militares, Gestão Orçamentária e Questões Indigenistas) com maior evidência na imprensa. Podemos concluir que há uma tendência para a publicação de matérias com viés negativo seguido de matérias neutras.

b. Ficha de Pronto Interesse para Comunicação Social

As informações cadastradas pelas organizações militares na FIPIS também exigem constante acompanhamento do CCOMSEx, permitindo analisar e classificar os assuntos conforme a relevância e possível repercussão na mídia nacional e regional e nas redes sociais.

Figura 5 - Temas críticos cadastrados pelas OM na FIPIS



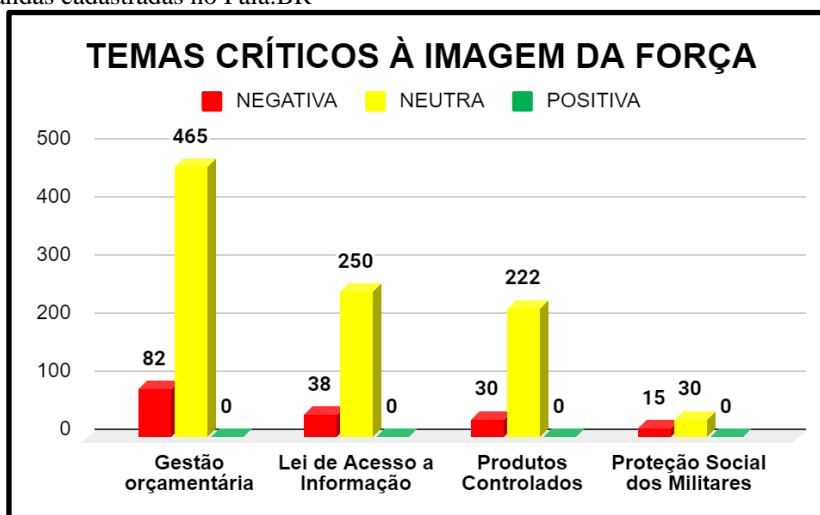
Fonte: RESISCOMSEx

O gráfico acima apresenta, neste outro sensor, 4 (quatro) temas críticos (Segurança Orgânica, Meio Ambiente, Questões Indigenistas e Produtos Controlados) com maior número de ocorrências no âmbito das organizações militares, sendo três desses temas recorrentes no sensor anterior (Meio Ambiente, Questões Indigenistas e Produtos Controlados). Podemos concluir que, apesar do baixo número de registros no sistema, a maioria dos temas negativos e neutros (Meio Ambiente, Questões Indigenistas e Produtos Controlados) são relevantes para a mídia e críticos para a imagem da Força.

c. Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Conforme já mencionado, o Fala.BR é a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal. Durante o monitoramento, as informações cadastradas são utilizadas para antever possíveis demandas, publicações na grande imprensa, bem como acompanhar as narrativas negativas mais evidentes e as Linhas de Esforço da Comunicação Estratégica que serão utilizadas.

Figura 6 - Demandas cadastradas no Fala.BR



Fonte: Fala.BR

O gráfico acima reforça os temas (Gestão Orçamentária, Lei de Acesso à Informação, Produtos Controlados e Proteção Social dos Militares) também identificados nos outros “sensores” e com probabilidade de repercussão nos meios de comunicação.

d. Assessoria Parlamentar do Gabinete do Comandante do Exército

A Assessoria Parlamentar trata dos assuntos relacionados com o Poder Legislativo Federal, acompanhando as proposições legislativas de interesse da Força que tramitam no Congresso Nacional.

Dentre os assuntos de interesse, os temas mais relevantes que tramitam no Legislativo são:

1. **Produtos Controlados** - Lei nº 10.826/2003, de 22 de dezembro de 2003, que dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas (Sinarm) e Decreto nº 10.030/2019, de 30 de setembro de 2019, que aprova o Regulamento de Produtos Controlados.

2. **Meio Ambiente** - Lei nº 12.651/2012, de 25 de maio de 2012, que dispõe sobre a proteção da vegetação nativa.

3. **Lei de Acesso à Informação** - Lei nº 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

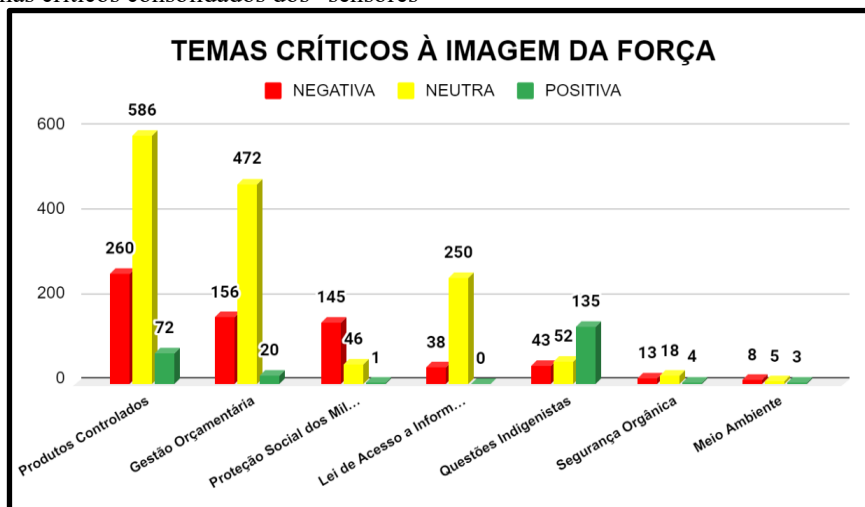
4. **Remuneração dos militares** - Medida Provisória Nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas.

Podemos constatar que os temas de interesse do Exército que tramitam no Congresso Nacional, na sua maioria, coincidem com as matérias publicadas pelos veículos de comunicação, com os assuntos cadastrados pelas OM nas FIPIS e com as demandas de acesso à informação registrados no FALA.BR, permitindo identificar o alinhamento de temas de interesse nacional e estratégicos para a preservação da imagem da Força.

e. Temas críticos consolidados dos “sensores”

Após apresentar os resultados obtidos no monitoramento de cada “sensor”, é possível consolidar os resultados e concluir sobre os temas com maior repercussão/demanda no Ambiente Informacional.

Figura 7 - Temas críticos consolidados dos “sensores”



Fonte: Grande Mídia, Fala.BR, FIPIS e Assessoria Parlamentar do Gab Cmt Ex.

No gráfico acima podemos concluir que os 4 (quatro) temas críticos relacionados à Produtos Controlados, Gestão Orçamentária, Proteção Social dos Militares e Lei de Acesso à Informação foram os que apresentaram maior número de ocorrências nos “sensores” de monitoramento, indicando um possível impacto na imagem da Força e exigindo ações estratégicas para contrapor as narrativas negativas de cada tema.

f. Proposta de ação estratégica para contrapor as narrativas negativas

Após apresentado o processo de análise das mídias digitais dos veículos de comunicação e outras fontes, a título de exemplo, será apresentada uma proposta de ação para o tema **meio ambiente**, identificado no monitoramento como temas crítico relevante e de interesse para o EB que está previsto no Caderno de Comunicação Estratégica do Exército e listado como tema prioritário.

A ação estratégica prevista no referido caderno é apresentada na forma de Ficha de Orientação de Comunicação Integrada, elaborada pelo CCOMSEx com a finalidade de ser aplicada nos vetores comunicacionais (Campanhas institucionais e produtos de divulgação do CCOMSEx), conforme apresentada na Figura 3.

A Comunicação Integrada busca alinhar, integrar e sincronizar as ações para a comunicação interna e externa, visando atingir os objetivos da organização. Para tanto, serão destacados alguns itens como forma de proposta e orientação às agências de Comunicação Social do SISCOMSEx, tais como:

1. Tema crítico: Meio Ambiente (Tema institucional prioritário).

- O Exército Brasileiro utiliza critérios de sustentabilidade ambiental para nortear suas ações de preparo, emprego, aquisição de bens e contratação ou execução de serviços ou obras, visando à preservação do meio ambiente sem prejuízo para o cumprimento de suas missões constitucionais, além de cooperar com outros órgãos e agências na preservação e no combate aos ilícitos ambientais, tudo em consonância com as políticas públicas implementadas pelo Estado Brasileiro nessa área.

2. Narrativas positivas a explorar (ideias força):

a. o histórico comprometimento do Exército Brasileiro com o meio ambiente é estimulado por meio do exercício da liderança e com a estrita observância dos valores cultuados na caserna.

b. por meio de modernos sistemas de preparo, de emprego e logístico, aliados à capilaridade de que dispõe no território nacional, o Exército Brasileiro tem capacidade de atuar prontamente na proteção do meio ambiente, inclusive em operações interagências, demonstrando seu elevado nível de prontidão e competência profissional de seus integrantes.

c. o Exército Brasileiro respeita as medidas de proteção ambiental em suas ações de preparo e emprego, observando sempre a legislação em vigor, consolidando sua imagem e reputação de Instituição íntegra que zela pelo desenvolvimento sustentável.

d. o Exército Brasileiro, Instituição nacional e permanente e presente em todo território nacional, está sempre pronto a cooperar com ações de preservação ao meio ambiente, historicamente colaborando com a sociedade brasileira na preservação, proteção e melhora da qualidade ambiental.

3. Linha de esforço: Coesão, Operacionalidade, Credibilidade e Integração.

4. Público-alvo prioritário: Governo, Academia, Meios de Comunicação, Órgãos de Segurança Pública, Entidades e Organizações, Sociedade, Público Interno e Internacional.

5. Ações estratégicas:

a. conscientizar que as ações de proteção ao meio ambiente desenvolvidas pelo EB necessitam do máximo de recursos do orçamento e de outras fontes para o efetivo apoio a tal fim.

b. dar maior visibilidade às ações de proteção ao meio ambiente realizadas pelo EB, Instituição que contribui com o desenvolvimento sustentável e com a paz social, ampliando sua projeção no cenário nacional e internacional.

5. CONCLUSÃO

A constante evolução dos meios tecnológicos trouxe uma transformação no ambiente informacional, tornando-o cada vez mais dinâmico, incerto e complexo, com possibilidades de influenciar a opinião pública. Diante desse ambiente, tornou-se necessário apresentar uma proposta de análise do ambiente informacional para levantar temas críticos que podem gerar narrativas negativas e impactar a imagem do Exército Brasileiro.

Durante o processo de análise foram utilizados alguns “sensores” (Grande mídia, FIPIS, Fala.BR e Assessoria Parlamentar) para identificar as tendências e os temas críticos relacionados ao Exército.

A partir da consciência situacional formada com a análise do ambiente informacional, é possível nortear o planejamento da Comunicação Estratégica, permitindo criar ações e linhas de esforço para fortalecer os objetivos estratégicos do Exército e contrapor os temas e narrativas negativas com potencial impacto à imagem da Força.

O planejamento estratégico fornece para a Comunicação Integrada condicionantes para o alinhamento, a integração e a sincronização das ações a serem realizadas pelas Divisões/Agências de Comunicação do CCOMSEx (Agência Verde-Oliva, Divisão de Produção e Divulgação e Divisão de Relações Públicas) e pelas Agências do SISCOMSEx.

Por fim, foi apresentada uma proposta de ação estratégica para materializar o caminho a ser seguido desde o processo de identificação, passando pelo planejamento estratégico até as ações integradas desencadeadas a partir das campanhas e produtos institucionais de comunicação social. Acredita-se que esse elemento possa compor um futuro material a ser realizado pelo CCOMSEx, no sentido de padronização dos procedimentos.

Desta forma, o estudo é relevante por apresentar uma proposta alinhada com as diretrizes e objetivos estratégicos, permitindo identificar as ameaças à Instituição e propor ações estratégicas para preservar e fortalecer a imagem do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Portaria nº 520, de 20 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o **Manual de Fundamentos de Comunicação Social**. [Manual de Fundamentos EB20-MF-03.103] 2ª Edição, 2017.

BRASIL. Portaria nº 023, de 16 de janeiro de 2018. Dispõe sobre o **Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social**. [Manual Técnico EB10-MT-11.001] 1ª Edição, 2017.

BRASIL. Portaria nº 326, de 31 de outubro de 2019. Dispõe sobre o **Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre**. [Manual EB20-MF-10.102] 2ª Edição, 2019a.

BRASIL. Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**, 1ª Edição, 2019b.

BRASIL. Portaria nº 913, de 5 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro**. [Diretriz EB20-D-02.017] 1ª Edição, 2022.

Brasil. **Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas – Sinarm, define crimes e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.826.htm. Acesso em: 14 set 23.

Brasil. **Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012**. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm. Acesso em: 14 set 23.

Brasil. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 14 set 23.

Brasil. **Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001**. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nºs 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2215-10.htm. Acesso em: 14 set 23.

Brasil. **Decreto nº 10.030, de 30 de setembro de 2019**. Aprova o Regulamento de Produtos Controlados. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10030.htm. Acesso em: 14 set 23.

Centro de Comunicação Social do Exército. **Caderno de Comunicação Estratégica do Exército 2023**. 1ª Edição, 2023.

DREYER, BIANCA MARDER; TERRA, Carolina; RAPOSO, Francisco. **Comunicação organizacional** – Práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

CARRILLO-DURÁN, MV. La comunicación estratégica y sus profesionales. **Revista mediterránea de comunicación**, v. 5, n. 2, 2014, p. 33-46.

DIJCK, J. Van, POELL, T, & WAAL, M. de. The Platform Society: public values in a connective world. In: **Journal of Chemical Information and Modeling**, Vol. 53, Issue 9. Oxford University Press, 2018.

Gabinete do Comandante do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército**. Brasília, DF, 2023-2026. 21 p.

GERLITZ, Carolin; HELMOND, Anne. The ‘like’ economy: social buttons and the data intensive web. **New Media & Society**, v. 15, n. 8, 2013.

GRABMEIER, Stephan. **Future Business Kompass: Der Kopfföffner für besseres Wirtschaften**. Edição Alemanha, 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público** / Philip Kotler, Eduardo L. Roberto; tradução de José Ricardo Azevedo e Elizabete Maria Braga. – Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PRADO, Magaly. **Fake News e Inteligência Artificial: O poder dos algoritmos na guerra da desinformação**, 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2022.

MOREIRA, A. S. et al. **A Comunicação Estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do Exército**. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

MORGADO F. R B. **A Comunicação Estratégica e as Operações de Informação**. Disponível em: <<https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/37536/a-comunicacao-estrategica-e-as-operacoes-de-informacao/>>. Acesso em: 20 mai 23.

NUNES, R. F. **A Comunicação Estratégica do Exército e a Dimensão Informacional**. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, v. 13, n. 48, p. v-xi, 8 nov. 2019.

PEREIRA, M. J. S. (2014). **Comunicação estratégica no contexto organizacional**. Revista Internacional de Ciências, v.4, n.2, p.39, 2014.

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. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

SAAD CORREA, E. **Comunicação na contemporaneidade: visibilidade e transformações**. In: SAAD, B. (Org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais. Porto, p. 21 a 29, 2016.