

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2024/2025**



TII

**DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO -
INTERNA E EXTERNA. CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE
AFIRMAÇÃO DA INSTITUIÇÃO MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Helder Jorge Pinheiro Barreira
CORONEL, ARTILHARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO
EXÉRCITO - INTERNA E EXTERNA. CONTRIBUTOS
PARA UM MODELO DE AFIRMAÇÃO DA INSTITUIÇÃO
MILITAR

COR ART 'CMD' Helder Jorge Pinheiro Barreira

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2025



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO
EXÉRCITO - INTERNA E EXTERNA. CONTRIBUTOS
PARA UM MODELO DE AFIRMAÇÃO DA INSTITUIÇÃO
MILITAR

COR ART 'CMD' Helder Jorge Pinheiro Barreira

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR TIR ART 'PQ' José Carlos Vicente Pereira

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Helder Jorge Pinheiro Barreira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Desafios para a Comunicação Estratégica do Exército - Interna e Externa. Contributos para um modelo de afirmação da Instituição Militar** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2024-2025** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **5 de maio de 2025**

Helder Barreira

Coronel de Artilharia ‘CMD’



Agradecimentos

A realização do presente trabalho de investigação só foi possível, graças aos prestimosos contributos e ao inexcedível apoio de diversas pessoas, a quem manifesto a minha profunda gratidão.

A todas as personalidades que tiveram a amabilidade e disponibilidade de conceder entrevistas e partilhar a sua experiência e conhecimento sobre esta temática, particularmente ao Embaixador Dr. Paulo Vizeu, Representante Permanente da Delegação Portuguesa junto da NATO; ao Tenente-General Lemos Pires, Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional; ao Contra-Almirante Pessoa Arroteia, Representante Militar Nacional do *Allied Command Operations* do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*; ao Mr. Jay Janzen, *Allied Command Operations Communications Director*; ao Mr. Jay Paxton, *Allied Command Transformation, Branch Deputy of Public Affairs Office*; ao Mr. Peter Clarke, *Dean of Academics* da *UK StratCom Academy*; ao Major-General Viegas Nunes, Chefe do Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas; ao Coronel de Artilharia César Reis, Chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército e à Professora Doutora Susana Spínola, Professora Auxiliar convidada e Investigadora no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, que em muito enriqueceram o trabalho e tornaram possível a realização da investigação.

Ao meu orientador Coronel Tirocinado de Artilharia, José Carlos Vicente Pereira pela sua grande camaradagem, elevada dedicação e permanente disponibilidade em providenciar apoio e orientação, garantindo que a investigação seguisse sempre o rumo do pragmatismo e da objetividade, bem como pela confiança que sempre depositou no meu trabalho.

À Coronel Psicóloga, Cristina Paula de Almeida Fachada, oficial apoiante de metodologia de investigação científica, pela precisa e exímia orientação prestada ao longo de todo o percurso da investigação, e à Tenente-Coronel Sónia Guerra Vicente, pela sua grande camaradagem, disponibilidade e apoio prestado na partilha de informação e documentação no âmbito da Aliança Atlântica.

À Professora Doutora Susana Spínola reitero a sua extraordinária disponibilidade, bem como pela partilha dos excelsos contributos doutrinários na área da Comunicação Estratégica.



Aos meus camaradas Auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2024 - 2025, pela motivação que sempre me deram, e pela inextinguível amizade e sã camaradagem, sempre patentes na partilha de conhecimentos e experiências pessoais.

Uma nota de gratidão para os meus camaradas que não referenciei explicitamente, mas que contribuíram de inúmeras formas para a conceção, execução e consolidação do presente trabalho.

E acima de tudo, à minha família, nomeadamente à Lena e ao Pedro, mas também aos meus Pais e Irmã pelo sempre incondicional apoio prestado.

A todos, os meus sinceros agradecimentos e gratidão.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico-conceitual, metodologia e método.....	3
2.1 Estado da arte	3
2.1.1 O processo comunicacional	3
2.1.2 Domínio do conhecimento.....	4
2.2 Modelo de Análise.....	5
2.3 Metodologia e Método.....	5
2.3.1 Metodologia	5
2.3.2 Método	5
2.3.2.1 Participantes e Procedimento	5
2.3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	6
2.3.2.3 Técnicas de tratamento de dados	6
3. A Comunicação Estratégica Militar da NATO	7
3.1 Princípios e Orientações	7
3.2 Processo de Implementação	9
3.2.1 Interno	11
3.2.2 Externo	13
3.3 Síntese Conclusiva	14
4. Modelo de Comunicação Estratégica de Países Amigos e Aliados	16
4.1 Exército Brasileiro	16
4.2 Exército Espanhol	19
4.3 Síntese Conclusiva	22
5. O modelo de Comunicação Estratégica do Exército Português	24
5.1 Princípios e Orientações	25
5.2 Processo de Implementação	28
5.2.1 Interno	29
5.2.2 Externo	30
5.3 Síntese Conclusiva	32
6. Proposta de contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército e resposta à QC	34
7. Conclusões	39



Referências bibliográficas	42
----------------------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A – Guião introdutório das entrevistas	Apd A-1
Apêndice B – Entrevista ao <i>Communications Director</i> do ACO do SHAPE	Apd B-1
Apêndice C – Entrevista ao <i>Branch Deputy do Public Affairs Office</i> do ACT	Apd C-1
Apêndice D – Entrevista ao <i>Dean of Academics</i> da <i>StratCom Academy</i> do UK	Apd D-1
Apêndice E – Entrevista ao Embaixador DELNATO junto do NATO HQ	Apd E-1
Apêndice F – Entrevista ao NMR do ACO do SHAPE	Apd F-1
Apêndice G – Entrevista ao Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional	Apd G-1
Apêndice H – Entrevista ao Chefe do Gabinete do CEMGFA	Apd H-1
Apêndice I – Entrevista ao Chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do GabCEME	Apd I-1
Apêndice J – Entrevista à Professora Doutora Susana Spínola do ISCSP	Apd J-1
Apêndice K – Lista de entidades entrevistadas	Apd K-1

Índice de Figuras

Figura 1 - O Processo de Comunicação Estratégica da NATO	10
Figura 2 - Exemplo da organização genérica de uma Divisão J10- <i>StratCom</i>	11
Figura 3 - Os diferentes Públicos-Alvo identificados pela NATO	13
Figura 4 - Os 3 tipos de Narrativas relevantes para a NATO	14
Figura 5 - Temas Comunicacionais prioritários ao nível Interno	17
Figura 6 - Temas Comunicacionais prioritários ao nível Externo	18
Figura 7 - A <i>StratCom</i> por níveis (<i>La StratCom por niveles</i>)	19
Figura 8 - Entidades Prioritárias ao nível Interno	21
Figura 9 - Entidades Prioritárias ao nível Externo	22
Figura 10 - Linhas de Orientação Estratégica para a Comunicação no Exército	26
Figura 11 - Objetivos Operacionais para a Comunicação no Exército	26



Figura 12 – Cronograma da implementação e consolidação do Sistema de Comunicação no Exército	27
Figura 13 – Vetores Estratégicos do Sistema de Comunicação no Exército	29
Figura 14 – Organização da Comunicação no Exército	31

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	5
Quadro 2 – Entidades entrevistadas.....	Apd K-1



Resumo

A Comunicação Estratégica para o Exército traduz-se numa ferramenta fundamental não só para o cumprimento da missão, mas também na implementação dos objetivos estratégicos, com o propósito primordial de fortalecer a imagem e a reputação da Instituição.

A existência de um modelo de Comunicação Estratégica bem definido, traduz-se num elemento-chave para a criação de valor. Por este motivo, importa identificar contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.

Para tal, recorreu-se a uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, consubstanciada na análise do modelo de Comunicação Estratégica da NATO, bem como num desenho de estudo de caso apoiado em dois países Amigos e Aliados de Portugal.

A pesquisa efetuada permitiu concluir que existem diferentes Modelos Comunicacionais, mas a linha condutora em todos eles é materializada no perfeito alinhamento e consistência das narrativas e mensagens comunicacionais tanto ao nível Interno, como Externo, desde o patamar político até ao nível tático.

Neste âmbito, verificou-se que o Exército Português possui um adequado modelo de comunicação, existindo, no entanto, desafios que importa ultrapassar, nomeadamente na necessidade de maiores orientações políticas e estratégicas para a área da comunicação institucional de acordo com os valores e interesses da Instituição a longo prazo.

Assim, preconiza-se que, em busca de fortalecer a imagem e a reputação da Instituição Exército, seja melhorada e incentivada a criação de uma diretiva política clara para a área da Comunicação Estratégica, bem como se proceda à revisão de alguns aspetos da Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército, com vista à melhoria sua eficácia comunicacional.

Palavras-chave:

Comunicação Estratégica; Exército Português.



Abstract

The Portuguese Army considers that Strategic Communication is a fundamental tool not only for fulfilling the mission, but also for implementing strategic objectives, with the primary purpose of strengthening the image and reputation of the Institution.

The existence of a well-defined Strategic Communication model is a key element for creating value. Therefore, it is important to identify contributions to improve the Army's Strategic Communication model.

To this end, an inductive reasoning methodology was used, based on a qualitative research strategy, embodied in the analysis of NATO's Strategic Communication model, as well as in a case study design supported by two Allies and Friend countries of Portugal.

The research carried out allowed us to conclude that there are different Communication Models, but the guiding line in all of them is focused on the perfect alignment and consistency of the narratives and communication messages both at the Internal and External levels, from the political to the tactical level.

In this context, it was found that the Portuguese Army has a well implemented communication model, although there are challenges that need to be overcome, especially the need for greater political and strategic guidance for the area of institutional communication in accordance with the Institution's values and interests in the long term.

Therefore, it is recommended that, in order to strengthen the image and reputation of the Army Institution, the creation of a clear political directive for the area of Strategic Communication should be improved and encouraged, as well as the improvement of some aspects of the Army Communication System Strategy, with a goal to improve its communicational effectiveness.

Keywords:

StratCom, Portuguese Army.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

- A – *Answers*
- ACO – *Allied Command Operations*
- ACT – *Allied Command Transformation*

C

- CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército
- CEMGFA – Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
- CHOD – *Chief of Defence*
- CIMIC – *Civil-Military Cooperation*
- CUOE – *Comprehensive Understanding of the Operating Environment*

D

- DDA – *Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area*
- DEE – Diretiva Estratégica do Exército
- DELNATO – Representante Permanente da Delegação Portuguesa junto da NATO
- DIPLAEM – Divisão de Planeamento Estratégico Militar do EMGFA
- D&G – *Direction & Guidance*

E

- EMAD – *Estado Mayor de la Defensa* – Espanha
- EME – Estado-Maior do Exército
- EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas

F

- FFAA – Forças Armadas

G

- GabCEME – Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
- GabCEMGFA – Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas



H

HQ *Headquarters*

I

IE – *Information Environment*

IEA – *Information Environment Assessment*

IMS – *International Military Staff*

InfoOps – *Information Operations*

Intel – *Intelligence*

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

IUM – Instituto Universitário Militar

J

JEMAD – *Jefe del Estado Mayor de la Defensa - Espanha*

JFC – *Joint Force Commands*

M

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MilPA – *Military Public Affairs*

MOD – *Ministry Of Defence*

N

NAC – *North Atlantic Council*

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

O

OCS – Órgãos de Comunicação Social

OE – Objetivo Específico

OEst – Objetivo Estratégico

OG – Objetivo Geral



Ops – *Operations*

P

PDD – *Public Diplomacy Division*

PsyOps – *Psychological Operations*

Q

Q – *Questões / Questions*

QC – *Questão Central*

QD – *Questão Derivada*

QG – *Quartel-General*

R

R – *Respostas*

S

SACEUR – *Supreame Allied Commander Europe*

SACT – *Supreame Allied Commander Transformation*

SHAPE – *Supreame Headquarters Allied Powers Europe*

StratCom – *Strategic Communication*

T

TII – *Trabalho de Investigação Individual*



1. Introdução

O atual ambiente comunicacional, altamente tecnológico célere e complexo, obriga a que as grandes organizações, onde se incluem as Instituições Militares, que de uma forma mais complexa e intrincada se confrontam, por um lado com falta de efetivos e, por outro, com um possível regresso aos conflitos de alta intensidade, de que são exemplo os que tiveram início em fevereiro de 2022 na Europa, e mais recentemente no Médio Oriente, estabelece um elevado nível de ambição para a Comunicação Estratégica (EUa, 2022).

Um contexto internacional que, marcado pela incerteza e pela insegurança, obriga a que as grandes organizações, onde se incluem as Instituições militares nacionais (Forças Armadas [FFAA]) tenham hoje, mais do que nunca, o imperativo de possuir adequados modelos de Comunicação Estratégica para fazer face aos desafios que Portugal enfrenta (CEDN, 2013, pp. 15-16).

Não sendo o Exército Português alheio a esta realidade, urge analisar o grau de adequabilidade do seu modelo de Comunicação Estratégica face à atual conjuntura, pautada por constantes alterações e uma pluralidade cada vez maior de plataformas de comunicação, numa perspetiva “bi-dimensional”, alicerçada nas vertentes Externa e Interna da comunicação.

O presente estudo – inserido no domínio das Ciências Militares (Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro), na área nuclear da ‘Gestão’ e na subárea da ‘Gestão das Organizações e do Apoio à Decisão’ em contexto militar (Fachada, Ranhola, Marreiros, & Santos, 2020) – tem como objeto de estudo a Comunicação Estratégica (no Exército), e está delimitado, à luz de Santos e Lima (2019, p. 42):

- Temporalmente, ao período compreendido entre o ano de 2017 e 2024, ancorado no facto de, em 2017, ter sido aprovado o MC 0628, *StratCom Policy*, onde são estabelecidas e definidas claras orientações da Organização do Tratado do Atlântico Norte - *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) sobre os conceitos, as metodologias e o *modus operandi* assente nas premissas para a conceção dos modelos de Comunicação Estratégica;

- Espacialmente, a Portugal, como Estado membro da NATO, e mais especificamente ao Exército Português em tempo de paz;

- Em termos de conteúdo, nas referências, orientações e medidas usadas para a Comunicação Estratégica provenientes da NATO, e ao estudo de dois casos de Países Amigos e Aliados com aplicabilidade no Exército Português.



Neste enquadramento, foram definidos os seguintes Objetivo Geral (OG) e Objetivos Específicos (OE):

OG: Propor contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.

OE1: Analisar o modelo de Comunicação Estratégica da NATO;

OE2: Analisar o modelo de Comunicação Estratégica de Países Amigos e Aliados;

OE3: Analisar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.

Um conjunto de objetivos associados à Questão Central (QC) de investigação “*Que contributos permitem melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?*”

Por forma a responder à QC e delimitação do estudo, foram estabelecidas três Questões Derivadas (QD):

QD1: “*Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica da NATO?*”

QD2: “*Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica dos Países Amigos e Aliados analisados?*”

QD3: “*Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?*”

Em termos de estrutura, o presente documento estrutura-se em sete capítulos, sendo a presente introdução o primeiro. No segundo, efetua-se a revisão da literatura, dos conceitos estruturantes e do modelo de análise, bem como se apresenta a metodologia e o método da investigação. Nos terceiro, quarto e quinto estudam-se os OE e respondem-se às QD. No sexto, é respondida a QC e no sétimo, e último, apresentadas as conclusões, principais contributos, propostas de estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico-conceitual, metodologia e método

Neste capítulo é realizada a revisão da literatura associada ao conceito estruturante e apresentado.

2.1 Estado da arte

A operacionalização do conceito estruturante *Comunicação Estratégica* requer uma abordagem holística de todas as vertentes da comunicação (Rei, 2002, p. 14), dos associados processos comunicacionais e planeamento estratégico da comunicação.

2.1.1 O processo comunicacional

É realizado para alcançar ou atingir objetivos estratégicos (PMI, 2017b, p. 10) e procurar a inovação ou a mudança para a organização – exigindo competências e conhecimentos adequados (Kuster, 2023, p. 3) para poder fazer face ao grau de incerteza (Murray, et al., 2009, p. 3) –, o processo comunicacional afigura-se como uma dimensão deveras importante no estudo da Comunicação Estratégica. Uma realidade a que o Exército, consciente da cada vez maior complexidade da envolvente comunicacional, tem vindo a dedicar particular atenção.

Neste âmbito, o Exército Português perceciona atualmente a Comunicação como um elemento capital ao cumprimento da sua missão, orientando cada vez mais a sua ação para o desafio de “bem comunicar e relacionar” (Exército, 2024), em grande parte consubstanciado em Diretivas Estratégicas, onde: (i) estabelece o objetivo estratégico associado à Comunicação¹; e (ii) assume de forma clara e inequívoca que o ‘saber comunicar’, assenta numa das suas principais áreas de esforço, materializada na obtenção da excelência das Relações Públicas (Grunig, 1992, pp. 1-28).

Adicionalmente, e estando o Exército Português, conforme supradito, consciente da(s) complexidade(s) e idiosincrasia(s) da atual dimensão do ambiente comunicacional – caracterizado por uma profusão de agentes de informação e de notícias, inúmeros vetores de comunicação e elevada velocidade de circulação de conteúdos, associada a uma cada vez maior exigência dos públicos-alvo e a dificuldades redobradas no acompanhamento e monitorização de um vasto ambiente noticioso, informativo, mas também ‘desinformativo’,

¹ Na Diretiva Estratégica para o biénio 2022-2024 foi estabelecido o Objetivo Estratégico de “Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército” e para o biénio 2024-2026, foi estabelecido o Objetivo Estratégico de “Capitalizar a Imagem e a Reputação do Exército”.



assente muitas vezes em notícias falsas, e práticas muito complexas de publicidade, propaganda, relações públicas, operações psicológicas, diplomacia pública e informações (MC 0628, 2017 pp. 6-7) –, é por este deveras valorada a mais-valia de ser desenvolvido, no seu desiderato comunicacional, um Plano de Comunicação Estratégica que esteja, desejavelmente, “em linha com as medidas de orientação para a Comunicação Estratégica provenientes da NATO”, conforme referido por J. Janzen (entrevista por email, 03 de março de 2025) e confirmado por J. Paxton (entrevista por *email*, 04 de abril de 2025).

Acresce ainda que, fruto deste impacto inerente ao regresso dos conflitos de alta intensidade, o Exército tem dado relevância a outros desafios relacionados com a premente necessidade, não só da retenção dos quadros existentes para fazer face a eventuais necessidades operacionais, mas também em aliciar novos elementos para as fileiras (Exército, 2024). De acordo com S. Spínola (entrevista presencial e por *email*, 28 de fevereiro de 2025)

estes desafios podem ser minimizados se existirem sistemas que permitam a redundância da comunicação [devendo para tal ser estabelecido] um modelo de relações públicas que centralize a definição de linhas estratégicas e coordene linhas operacionais, onde a sua execução mitiga o risco de duplicações e incoerências, [permitindo] vertentes estratégicas das Relações Públicas e a sua declinação para as áreas operacionais, permitindo à Organização ‘falar a uma só voz’ e focalizar as temáticas.

2.1.2 Domínio do conhecimento

A Comunicação Estratégica ou *StratCom* abrange uma vasta área de conhecimento, existindo inúmeros conceitos, métodos e práticas que permitem atingir processos comunicacionais mais eficazes. Neste contexto, a utilização de um planeamento estratégico comunicacional, proporciona a análise adequada do ambiente Interno e Externo, a partir da qual é possível identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, permitindo que de forma integrada, as organizações desenhem e reavaliem a sua estratégia, definam e adaptem a sua visão, tracem objetivos, formulem planos, estabeleçam e revejam valores, e, por último, implementem as ações necessárias. A comunicação planeada desta forma, transforma-se num elemento facilitador das organizações na divulgação da sua cultura, no cumprimento da sua missão e na consecução dos seus objetivos (Queiroz, 2012, p. 2).



2.2 Modelo de Análise

O desenvolvimento do presente estudo alicerça-se no modelo de análise apresentando no Quadro 1.

Quadro 1– Modelo de Análise

Objetivo Geral	Propor contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.				
Questão Central	Que contributos permitem melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?				
Objetivos Específicos (OE)	Questões Derivadas (QD)	Conceitos Estruturantes	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha e tratamento de dados
OE1. Analisar o modelo de Comunicação Estratégica da NATO.	QD1. Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica da NATO?	Comunicação Estratégica	Interna	- Orientação Estratégia Política - Alinhamento com a Estratégia da Organização - Execução alinhada com os efeitos pretendidos - Planeamento Integrado - Processos de trabalho inovadores	Análise documental e entrevistas semiestruturadas
OE2. Analisar o modelo de Comunicação Estratégica de Países Amigos e Aliados.	QD2. Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica dos Países Amigos e Aliados analisados?		Externa	- Efetivos e Competências - Meios de comunicação adequados - Pessoal Especializado	
OE3. Analisar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.	QD3. Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?				

2.3 Metodologia e método

Neste subcapítulo apresenta-se a metodologia de investigação, bem como o percurso metodológico seguido.

2.3.1 Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação, conforme Santos e Lima (2019), assenta num raciocínio indutivo –, que partindo da “observação de factos particulares, através da sua associação, é possível estabelecer generalizações” (p. 3) –, associada a uma estratégia de investigação qualitativa (com a obtenção de dados sistematizados, perspetivas, experiências e opiniões pessoais, provenientes de entrevistas e de análise documental, indissociáveis da subjetividade com que as fontes se relacionam com os fenómenos; p. 27) e a um desenho de pesquisa do tipo do estudo de caso, a fim de se recolher a informação detalhada sobre a unidade de estudo, visando estudar esta matéria nos Países em apreço e posteriormente retirar ensinamentos que tenham aplicabilidade na realidade do Exército Português (p. 36).

2.3.2 Método

2.3.2.1 Participantes e Procedimento

Participantes. Integraram este estudo nove participantes, com alguma excecionalidade pelas funções e conhecimento que, à partida, garantem maior poder informacional (Santos & Lima, 2019, p. 69), duas delas na área mais académico-doutrinária e as restantes sete com desempenhos funcionais ao nível da Comunicação Estratégica. A amostra é, assim, homogénea e não-probabilística intencional.



Procedimento. Foram estabelecidos contactos prévios com os entrevistados, visando verificar a sua disponibilidade para integrarem esta investigação e, após a sua anuência, foi agendada a sua efetivação de acordo com a preferência do entrevistado (presencial, via telemática ou *email* – resposta escrita). Foram efetuadas quatro entrevistas presenciais e cinco entrevistas por email, e asseguradas a confidencialidade e o anonimato das respostas, de que todos os entrevistados abdicaram.

2.3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Complementarmente à necessária e ‘habitual’ análise documental, foi construído um guião de entrevista semiestruturada, consubstanciado em nove questões para as entidades internacionais (Apêndices B – D), e dez para as entidades nacionais (Apêndices E - J).

2.3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

Foi utilizada a análise de conteúdo, seguindo as três etapas previstas por Santos e Lima (2019, pp.118-119), designadamente, redução, apresentação/organização e validação dos dados.



3. A Comunicação Estratégica Militar da NATO

3.1 Princípios e Orientações

A Comunicação Estratégica da NATO, designada de *Strategic Communications* (*StratCom*²) assenta numa abordagem holística da comunicação, baseada nos valores e interesses da Aliança Atlântica, que deve ser capaz de projetar políticas a longo prazo, não se focando em questões locais, unidimensionais e de curto prazo, devendo por isso englobar múltiplas áreas, das quais se destacam a diplomacia pública, o *marketing* político³, a persuasão, as relações internacionais e a estratégia militar (AD 095-002, 2021, pp. 5-8). Neste âmbito, a dimensão política assume particular importância, na medida em que estabelece o ponto de partida para um encadeamento coerente de toda a Comunicação.

Assim, o Conselho do Atlântico Norte - *North Atlantic Council* (NAC) providencia a necessária orientação política para os esforços da NATO *StratCom*, bem como difunde diretrizes específicas para as atividades de informação da NATO. Por sua vez, o Secretário-Geral fornece orientações específicas sobre a *StratCom* a todos os órgãos e comandos militares da NATO, sendo de igual modo, o principal porta-voz da Aliança Atlântica. Estas orientações são operacionalizadas pela Divisão de Diplomacia Pública – *Public Diplomacy Division* (PDD) que opera no Quartel-General (QG) da NATO, situado em Bruxelas. Esta Divisão é responsável por supervisionar e coordenar todas as atividades de *StratCom* com os órgãos e comandos militares da NATO, de modo a garantir que todas as mensagens e narrativas⁴ são consistentes com as orientações e decisões políticas. Estas orientações são sempre desenvolvidas e implementadas em estreita coordenação com o *International Military Staff* (IMS) (MC 0628, 2017, p. 6).

Os Comandos Estratégicos da NATO (*Allied Command Operations* – ACO e o *Allied Command Transformation* – ACT) apoiam o QG da NATO no desenvolvimento destas

² No contexto militar da NATO, a *StratCom* assenta o seu princípio de atuação na integração das capacidades de comunicação com outras atividades militares, de forma a compreender e moldar o Ambiente de Informação, em apoio dos objetivos estratégicos da NATO (MC 0628, 2017, p. 4).

³ Entende-se o *Marketing* Político como uma técnica assente no processo de criação, comunicação e entrega de valor para influenciar decisões e comportamentos em prol de ideias, pessoas ou organizações e baseia-se no conceito de *'nudging'* (Levy, 2017).

⁴ Considera-se como uma 'narrativa', todo o apoio sustentado a uma Instituição, através da emissão de mensagens credíveis e consiste num processo cognitivo, assente na lógica, no instinto e na emoção, com vista a obter a aceitação dos públicos-alvo, procurando alinhar as palavras e as ações sempre de acordo com o Ambiente de Informação (AD 095-002, 2021, p. 10).



orientações e garantem o máximo envolvimento dos comandos subordinados em todo o processo relacionado com a Comunicação Estratégica (MC 0628, 2017, p. 7).

Deste modo, a *StratCom*, na sua vertente militar, é considerada como uma função pertencente ao Grupo de Comando, sendo responsável por compreender o Ambiente de Informação - *Information Environment* (IE)⁵ entre todos os públicos e audiências-alvo relevantes, e com base nesse entendimento, ser capaz de utilizar todos os meios de comunicação - incluindo ações, imagens e palavras com vista a informar e influenciar adequadamente as atitudes e os comportamentos dos público-alvo através de uma abordagem baseada em narrativas, tendo como objetivo, atingir o estado final desejado⁶ estabelecido pela NATO (AD 095-002, 2021, p. 5). A importância do IE é salientada por P. Clarke (entrevista por email, 08 de abril de 2025)

a NATO está a investir 160 milhões de euros no desenvolvimento da sua capacidade de Avaliação do Ambiente de Informação - *Information Environment Assessment* (IEA). Esta baseia-se na perceção de que a compreensão do IE e dos principais públicos (partes interessadas), é uma componente essencial da abordagem centrada nos públicos e nos seus comportamentos [sendo ainda mencionado], que sem uma capacidade IEA eficaz para complementar a função J2 - Informações, é difícil existir uma *StratCom* eficaz, pois a atenção dos comandantes poderá ficar demasiado focada nos adversários e nas batalhas, tornando-os suscetíveis ao risco de ganhar a batalha e, ao mesmo tempo, perder a guerra.

Tendo em conta esta observação do *Dean of Academics* da *UK StratCom Academy*, associado à importância dada pela NATO ao IE, parece prudente que o Exército Português considere investir nesta área de grande importância para a Comunicação Estratégica - *StratCom*.

A *StratCom* traduz-se numa ferramenta que deve ser utilizada em todos os níveis de comando, permitindo que em cada um deles, seja possível restabelecer a missão no que

⁵ Entende-se por Ambiente de Informação, toda a envolvente composta pela informação em si, pelos indivíduos, organizações e sistemas que recebem, processam e transmitem a informação, bem como pelo espaço cognitivo, virtual e físico em que esta ocorre (AJP-10, 2023, p. LEX-5).

⁶ O estado final estabelecido pela NATO, traduz-se nas condições político-estratégicas consideradas como aceitáveis para atingir os objetivos estratégicos (AJP-10, 2023, p. LEX-4).



concerne ao planeamento, à execução e à avaliação dos resultados, focados essencialmente nas atividades de informação e comunicação, mas também, como referido anteriormente, no apoio prestado a ações mais amplas, para manter ou mudar atitudes e comportamentos dos públicos-alvo selecionados, para atingir o estado final da Aliança (AD 095-002, 2021, pp. 12-13).

3.2 Processo de Implementação

A NATO tem vindo a atualizar a sua política de *StratCom*, com o propósito de permitir à organização reforçar e melhorar os mecanismos de comunicação com os seus públicos-alvo, bem como com outras organizações e atores internacionais, contribuindo para suavizar o impacto de uma política nada eficiente de Relações Públicas realizada no Afeganistão (Laity, 2021, pp. 24-27).

Considera-se que o ponto de viragem em termos de *StratCom* iniciou-se com a elaboração pelo Comité Militar da NATO do MC 0628, *NATO Military Policy on Strategic Communications*, datado de 26 de julho de 2017. Este documento, fornece a política para a implementação de *StratCom* dentro das estruturas militares da NATO e nas operações militares, bem como providencia orientações detalhadas para uma abordagem mais simples do processo comunicacional, assente na integração total dos aspetos de comunicação no planeamento e execução de todas as atividades da NATO (MC 0628, 2017, pp. 3-4).

Atualmente, a NATO incute a sua mentalidade *StratCom* desde o planeamento, passando pela execução e terminando com a avaliação das atividades relacionadas com o processo comunicacional, garantindo deste modo, que existe em todas as circunstâncias coerência nas narrativas, mensagens, ações, imagens e palavras desde a orientação política até à sua implementação ao nível tático (AJP-10, 2023, p. 13).

O NAC, sendo a entidade responsável não só por aprovar todas as políticas e orientações relativas ao processo *StratCom*, providencia em conjunto com os seus Comités subordinados, as *StratCom Direction & Guidance* (D&G)⁷ com vista a abranger todas as áreas da Aliança desde o nível político, passando pelo estratégico/operacional e terminando no nível tático. Deste modo, existe uma coerência e harmonização ‘vertical’ de todas as narrativas, garantindo que, qualquer que seja a atividade da NATO, enquanto demonstração

⁷ Entende-se por *StratCom Direction & Guidance* como sendo as orientações emanadas superiormente, relativamente ao modo como deve ser conduzida a Comunicação Estratégica na NATO (AJP-10, 2023, p. 34).



de capacidade militar ou projeção de poder, é produzido um contributo inequívoco para a dissuasão, tornando-se numa forma poderosa de passar a mensagem (Figura 1) (AJP-10, 2023, p.13).

Political direction & guidance	
NAC, Secretary General and NATO Committees	
Political communications direction and guidance NATO HQ Public Diplomacy Division & Spokesperson	NATO Communications Strategy; One NATO Brand Strategy; Communication Campaign Guidance; NATO Tier 1 StratCom frameworks ⁸ ; Integrated Communications Plans; NATO StratCom Policy Board; Political-level liaison with NATO members and partners.
Military (communications) direction and guidance NATO Military Committee / IMS PASCAD	Coordinate with NATO PDD; Military-level liaison with NATO members and partners.
Specific military communications direction and guidance NATO Strategic commands – ACO & ACT	Tier 2 StratCom frameworks; Integrated Communications Plans; StratCom Implementation Guidance; Communications Campaigns; Strategic OPLAN; StratCom Policy Board; Military-level liaison with NATO members and partners.
Operational-level communications direction and guidance NATO JFCs, JSEC and CCs	Tier 3 StratCom frameworks; StratCom Implementation Guidance; Integrated Communications Plans; Communications Campaigns; Operational OPLAN.
Tactical-level communications direction and guidance NATO Corps, Division, Battlegroup	StratCom Implementation Guidance; Integrated Communications Plans; Communications Campaigns; OPLAN.
ACO Allied Command Operations ACT Allied Command Transformation CC component command HQ headquarters IMS International Military Staff JFC joint force command	JSEC NAC OPLAN PASCAD PDD StratCom Joint Support and Enabling Command North Atlantic Council operation plan Public Affairs and StratCom Advisor Public Diplomacy Division strategic communications

Figura 1 – O processo de Comunicação Estratégica da NATO.

Fonte: (AJP-10, 2023, p. 14)

Criar efeitos na dimensão cognitiva⁸ é a principal consideração para o planeamento e condução de todas as atividades. As mensagens sincronizadas são necessárias para garantir que os objetivos e as ações da NATO são compreendidos pelo público, tal como pretendido. Para operacionalizar a Comunicação Estratégica da NATO (*StratCom*), a Divisão de Comunicação Estratégica do ACO - J10-*StratCom* (Figura 2), providencia apoio e aconselhamento, de modo que as narrativas difundidas pelos comandantes, estejam perfeitamente alinhadas com o resultado estratégico pretendido (AJP-10, 2023, p. 33). Conforme mencionado pelo J. Janzen (*op. cit*), “o modelo J10 da NATO afigura-se como sendo o melhor dos últimos 25 anos” e recomenda a adoção deste modelo assente no *NATO*

⁸ Associado ao conceito de ‘*Nudging*’, que visa influenciar comportamentos, e conseguir obter os resultados que se espera (Levy, 2017).



*StratCom Frameworks*⁹ a todos os Países Aliados. Esta opinião é também partilhada por J. Paxton, sendo ainda reforçado por P. Clarke (*op. cit*) que

a contribuição do modelo J10 é fundamental para o desenvolvimento de planos que reflitam a abordagem centrada nos público-alvo e nos seus comportamentos, permitindo garantir a possibilidade de efetuar um Planeamento Integrado dos efeitos cognitivos juntamente com os efeitos virtuais e físicos.

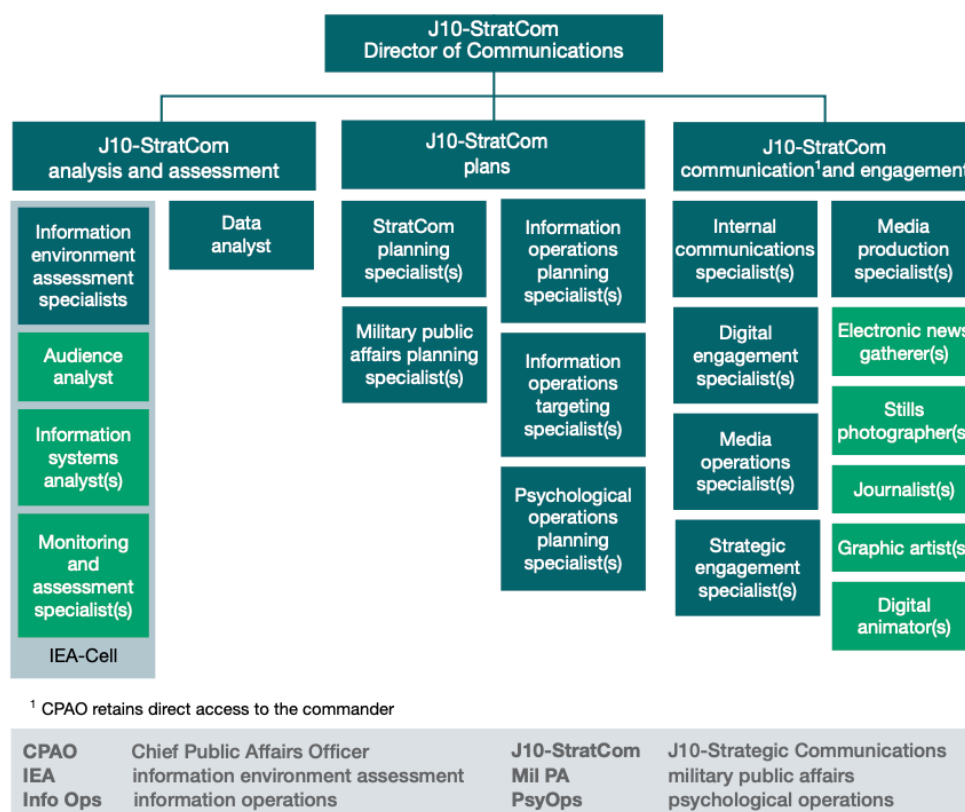


Figura 2 – Exemplo da organização genérica de uma Divisão J10-StratCom.

Fonte: (AJP-10, 2023, p. 50)

3.2.1 Interno

De acordo com os padrões NATO, o objetivo central da Comunicação Interna é criar o alinhamento com a Estratégia da Organização, materializada nos "objetivos gerais, planos e estratégias preconizados pelas lideranças e por todos níveis de Staff - *Directorates, Divisions, Branches e Sections*" (DIR 92-5, 2022, pp. 3-4). Deste modo, considera-se que

⁹ O NATO *StratCom Frameworks* consiste numa ferramenta utilizada pela NATO, que providencia as necessárias orientações para planeamento e execução de todas as atividades de Comunicação Estratégica, visando garantir uma abordagem consistente e coerente por parte de toda a organização (AJP-10, 2023, p. B1-B4) e (MC 0628, 2017, pp. 13-14).



as comunicações internas para serem eficazes, tem de garantir que em todos os níveis de comando, existe um completo entendimento da ligação entre os objetivos de alto nível e os objetivos do ‘trabalho diário’. Por este motivo, é crucial que os líderes e comandantes compreendam o propósito das narrativas, fomentem a sua divulgação e a participação de todos os subordinados em benefício da organização, de modo que a execução esteja alinhada com os efeitos pretendidos (DIR 92-5, 2022, pp. 4-5).

Neste âmbito, é o entendimento da Aliança, que a Comunicação Interna não seja apenas mais um canal para a comunicação bidirecional. A Comunicação Interna deve desempenhar um papel relevante na promoção de uma cultura em que os colaboradores contribuem ativamente para os objetivos organizacionais. Para o conseguir, todos os elementos pertencentes à organização devem sentir-se seguros e com o à-vontade necessário para poder partilhar informações e perspetivas, mesmo quando estas podem divergir das linhas orientadoras definidas ou das instruções ditadas pela sua cadeia de comando. Além disso, a aplicação do *crowdsourcing*¹⁰ em todos os patamares das cadeias de comando pode ser mais eficaz (DIR 92-5, 2022, p. 6). Deste modo, o processo de Comunicação Interna deve ser considerado como o sistema nervoso central da organização NATO. Ou seja, quando funciona bem, envolve eficazmente todos os membros da organização e facilita a Comunicação Externa, permitindo-lhes concentrar-se em atingir as prioridades do Comando.

A NATO entende que deve ser aproveitado ao máximo a diversidade dos seus colaboradores como sendo um valioso recurso, com conhecimento relevante, experiência e ideias inovadoras. Os desafios únicos enfrentados hoje pela NATO no atual contexto internacional, exigem um ambiente de comunicação em que o envolvimento ativo e a contribuição entre todos os *Stakeholders*¹¹ internos sejam vitais para o sucesso da organização. Os colaboradores devem sentir que fazem parte de algo maior do que apenas a sua posição, e precisam de saber que os valores do Comando estão alinhados com os seus (DIR 92-5, 2022, pp. 4-6).

¹⁰ Entende-se por *crowdsourcing*, com sendo um modelo de produção e de estruturação de processos que utiliza diversas pessoas para a resolução de problemas (Fonte: <https://liga.ventures/insights/artigos/crowdsourcing>).

¹¹ O conceito de *Stakeholder* foi o criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, sendo qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é considerado como parte interessada na empresa ou Instituição (Fonte: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder>).



3.2.2 Externo

De forma semelhante ao já mencionado no parágrafo anterior para a comunicação interna, o objetivo central da Comunicação Externa de acordo com os padrões NATO, visa garantir em primeira instância, a existência de um perfeito alinhamento entre os "objetivos gerais, planos e estratégias preconizados pelas lideranças e por todos os níveis de *'Staff'*". Conseguindo este primeiro desiderato, a Comunicação Externa da NATO assenta em duas áreas essenciais: os Públicos-Alvo e as Narrativas (AD 095-002, 2021, pp. 5-10).

No que respeita aos Públicos-Alvo (Figura 3) procura-se a interação com os mesmos para gerar a sua necessária aceitação, tendo em vista influenciar adequadamente as suas perceções, atitudes e comportamentos em apoio dos objetivos e resultados desejados da Aliança (AD 095-002, 2021, p. 10).

<u>Públicos-Alvo</u>
Públicos: são todos os públicos afetados pelas atividades da Aliança ou de outros atores, mas que não têm a capacidade ou a vontade de se tornarem atores.
Partes interessadas: são os públicos que têm a capacidade, mas que não têm a vontade de se tornarem atores.
Atores: são qualquer público que atue diretamente para exercer influência.

Figura 3 – Os diferentes Públicos-Alvo identificados pela NATO.

Fonte: (adaptado de AD 095-002, 2021, p. 10)

No que respeita às Narrativas (Figura 4), estas visam explicar o racional de uma determinada ação ou atividade, na clara medida do que se pretende alcançar como resultado estratégico. São expressas como um fio condutor que permite comunicar através de histórias, imagens ou ações individuais, a forma como chegámos à situação atual (de onde viemos), definir essa situação (onde estamos), e expressar um estado final desejado aceitável no contexto das narrativas individuais das principais partes interessadas (onde queremos chegar) (AD 095-002, 2021, p. 10).



<u>Narrativas</u>
Narrativas Institucionais: onde cada entidade cria uma narrativa institucional através do processo da sua criação. Embora uma narrativa institucional seja geralmente duradoura, pode evoluir ao longo do tempo de acordo com as mudanças na organização e no ambiente em que opera.
Narrativas Estratégicas: este tipo de narrativas, explicam a lógica de uma organização, Instituição ou grupo para conduzir uma atividade específica com vista a alcançar como resultado estratégico. Pretende ser elaborada ao mais alto nível do responsável pela atividade como um input essencial para o processo de planeamento. No contexto da NATO, é importante que as narrativas dos Aliados para uma atividade sejam coerentes com as narrativas da NATO. É também importante que as narrativas estratégicas estejam alinhadas com as Narrativas Institucionais.
Micronarrativas: As entidades desenvolvem micronarrativas para suportar objetivos táticos de curto prazo. São direcionados para as partes interessadas específicas, mas ainda devem estar alinhados com as narrativas Institucionais e Estratégicas. É também importante garantir que estejam alinhadas com outras micronarrativas da mesma Instituição.

Figura 4 – Os 3 tipos de Narrativas relevantes para a NATO.
Fonte: (adaptado de AD 095-002, 2021, p. 10)

3.3 Síntese Conclusiva

Em face do exposto, e em resposta à QD1 - *Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica da NATO?*, conclui-se que a *StratCom* procura influenciar a perceção dos públicos-alvo, através de um processo contínuo, que começou a sua formalização em 2017 com as políticas estabelecidas no MC 0628, e que visam a integração da Comunicação Estratégica em todas as atividades da NATO. Deste modo, a *StratCom* não se limita a questões locais ou de curto prazo, mas sim à integração de uma miríade de áreas, das quais se destacam a diplomacia pública, o *marketing* político e a estratégia militar, a fim de garantir uma abordagem integrada que visa alinhar as mensagens e ações da Aliança com os seus valores, interesses e objetivos de longo prazo.

Sob a orientação do NAC, e tendo o Secretário-Geral como porta-voz principal, a PDD em Bruxelas, coordena todas as atividades de comunicação Interna e Externa, assegurando a consistência nas Mensagens e Narrativas.

Por outro lado, é dada grande relevância à Comunicação Interna, que se afigura como essencial para manter a coesão, garantindo que todos os níveis da organização se encontram alinhados com os objetivos e as estratégias, promovendo um ambiente onde todos se sintam à vontade para partilhar informações e contribuir ativamente em prol da organização. Neste âmbito, a NATO entende que deve ser aproveitado ao máximo a diversidade dos seus



colaboradores como sendo um valioso recurso, com conhecimento relevante, experiência e ideias inovadoras.

Assim, a *StratCom* na NATO só consegue atingir os seus objetivos políticos e militares, se conseguir promover narrativas claras e eficazes tanto na sua vertente de Comunicação Interna como Externa, razão pela qual, considera como sendo muito útil que os Países Aliados usem o modelo J10 assente no *NATO StratCom Frameworks*, como parte integrante do seu planeamento e implementação das atividades de Comunicação Estratégica.

A *StratCom* traduz-se numa ferramenta que deve ser utilizada em todos os níveis de comando, permitindo que em cada um deles, seja possível restabelecer a missão no que concerne ao planeamento, à execução e à avaliação dos resultados, focados essencialmente nas atividades de informação e comunicação, mas também no apoio prestado a ações mais amplas para manter ou mudar atitudes e comportamentos dos públicos-alvo selecionados.

No que concerne ao Ambiente de Informação, verificou-se que a sua adequada compreensão é essencial para a Comunicação Estratégica, dado que permite analisar todo o sistema onde a informação circula. Tal facto, impacta não só a perceção, bem como nas ações dos indivíduos e das organizações nas dimensões física, informacional e cognitiva.

Por último, afigura-se importante que em todos os níveis de comando, exista um completo entendimento da ligação entre os objetivos de alto nível e os objetivos do trabalho diário. Por este motivo, é crucial que os líderes e comandantes compreendam o propósito das narrativas, fomentem a sua divulgação e a participação de todos os subordinados em benefício da organização, de modo que a execução esteja alinhada com os efeitos pretendidos.



4. Modelo de Comunicação Estratégica de Países Amigos e Aliados

Tendo por base o objeto do estudo enunciado na Introdução, considerou-se conveniente circunscrever a análise a um conjunto reduzido de países Amigos e Aliados, mas que fossem suficientemente representativos e com interesse para Portugal. Assim, considerou-se um país europeu aliado da NATO – Espanha, e um país amigo, da América do Sul – Brasil. Deste modo, foi possível obter ensinamentos não somente sob uma perspetiva de um país europeu pertencente à NATO, bem como de um país amigo pertencente a outro continente transatlântico. Os processos de mudança no atual ambiente internacional são muito importantes e colocam inevitavelmente grandes desafios à gestão da Comunicação Estratégica, sendo por isso relevante compreender o seu *‘modus operandi’*, com o fim de identificar linhas de força comuns, que possam ser consideradas como possíveis contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.

4.1 Exército Brasileiro

O processo de Comunicação do Exército Brasileiro, inicia-se com a publicação de uma Portaria, que no presente caso estudo, assenta na portaria C Ex Nº 2.201, de 12 de março de 2024, que aprova a política de Comunicação Estratégica estabelecida pelo Comandante do Exército Brasileiro, traduzindo-se na “sistematização contínua de todos os processos comunicacionais para todos os públicos de interesse, na busca do alinhamento, da integração e da sincronização da comunicação institucional, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade, visando possuir liberdade de ação” (EB10-P-01.023, 2024, p. 5).

Neste mesmo documento enquadrante, são estabelecidos os conceitos, os objetivos e as orientações gerais, prescrevendo que a Comunicação Estratégica seja balizada pela missão da Força, confirmada pelas entregas à sociedade e alicerçada nos valores institucionais. Tem como objetivo final desenvolver sinergias entre todos os meios de comunicação, sempre alinhados com os ‘mais altos níveis’ de governança e gestão, produzindo efeitos de longo prazo, que cooperem com a “concretização da visão de futuro do Exército” (EB10-P-01.023, 2024, p. 5).

Decorrente da elaboração da Portaria do Comandante do Exército Brasileiro, o respetivo Chefe do Estado-Maior do Exército, no âmbito das suas competências, estabelece como norma orientadora para a Comunicação Estratégica, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, presentemente designada por EB20-D-02.017, e que serve como base para todo o planeamento comunicacional. Neste documento, constam as principais linhas de esforço e os temas institucionais prioritários para o emprego da Comunicação Estratégica em prol da



visão do futuro do Exército Brasileiro, com vista a contribuir para atingir os objetivos estratégicos, dado que está em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (EB10-D-01.018), que por sua vez deverá estar alinhada com o Objetivo Nacional de Defesa N.º VIII estabelecido na Política de Comunicação Nacional de Defesa (Lisboa, 2019, pp. 21-24).

Deste modo, são posteriormente estabelecidas orientações gerais com a finalidade de atingir os requeridos efeitos sinérgicos, e posteriormente, orientações específicas com o objetivo de estabelecer as necessárias linhas de ação (EB20-D-02.017, 2023, pp. 6-7).

São ainda estabelecidos Temas Comunicacionais prioritários ao nível Interno e Externo (EB20-D-02.017, 2023, pp. 7-8), com vista a orientar o estabelecimento de eventos e ações a serem realizadas no âmbito do Exército Brasileiro, de forma a concretizar a sua visão de futuro e contribuir para atingir os seus Objetivos Estratégicos, dos quais se destacam os apresentados nas Figuras 5 e 6.

<u>Nível Interno</u> Valores e Tradições, que servem de estímulo à constante transmissão dos costumes, memórias e crenças, como forma de ampliar o sentimento de pertença de todos. Liderança Militar, devendo ser desenvolvida a todos os níveis, com vista a fortalecer a dimensão humana da Força. Programas Estratégicos do Exército, assente num conjunto de programas destinados à evolução e à transformação da Força, por meio da geração de novas capacidades, que auxiliam o Exército no cumprimento das suas missões.
--

Figura 5 – Temas Comunicacionais prioritários ao nível Interno.
Fonte: (adaptado de e EB20-D-02.017, 2023, pp. 7-8)



Nível Externo

Preparo e Emprego, como forma de fortalecer as capacidades operacionais da Força Terrestre, de forma a mostrar que a prontidão operacional permite uma resposta pronta e oportuna do Exército não só em território nacional, mas também sob a égide de organismos internacionais.

Diplomacia Militar, que se traduz num conjunto de atividades realizadas pelo Exército Brasileiro na área internacional, visando cooperar com os Objetivos Nacionais de Defesa e com os Objetivos Estratégicos do Exército. Este conceito de Diplomacia Militar Terrestre é entendido como uma importante capacidade a ser explorada para o cumprimento da missão do Exército, contribuindo para a garantia da soberania nacional, para a salvaguarda dos interesses nacionais e para o desenvolvimento do processo de transformação da Força.

Figura 6 – Temas Comunicacionais prioritários ao nível Externo.

Fonte: (adaptado de e EB20-D-02.017, 2023, p. 8)

O Exército Brasileiro procura uma sistematização contínua dos seus processos comunicacionais com todos os públicos de interesse, na busca pelo alinhamento, pela integração e pela sincronização, visando produzir efeitos de longo prazo que cooperem para a concretização da visão de futuro do Exército Brasileiro. Além disso, pretende contribuir para a manutenção da percepção de legitimidade, que garanta a liberdade de ação necessária ao cumprimento das missões constitucionais da Instituição, ao mesmo tempo em que colabora para mitigar os impactos de eventos e narrativas desfavoráveis à imagem e à reputação do Exército (EB20-D-02.017, 2023, pp. 9-10).

Por outro lado, pretende que exista uma aplicação sistémica da Comunicação Estratégica, devendo para tal, procurar o máximo de complementaridade e cooperação, na disseminação da informação e na implementação das ações. Para tal, devem ser estabelecidas metas coerentes com as possibilidades e limitações de cada escalão envolvido (EB20-D-02.017, 2023, p. 10).

Os Órgãos de Direção Setorial, os Órgãos de Direção Operacional e os Comandos Militares de Área, deverão realizar o planeamento da Comunicação Estratégica aos diversos níveis, a fim de implementar as narrativas determinadas, bem como proporcionar o alinhamento, a integração e a sincronização das ações, visando a necessária sinergia para a obtenção dos resultados esperados (EB20-D-02.017, 2023, p. 10).

Por fim, o Centro de Comunicação Social do Exército, em coordenação com o Estado-Maior do Exército, deverá levantar indicadores com o intuito de permitir que uma avaliação seja realizada ao final de cada ano, medindo a percepção dos públicos-alvo sobre a Instituição,



com vista a poder reorientar as ações de Comunicação Estratégica para o ano seguinte (EB20-D-02.017, 2023, p. 10).

4.2 Exército Espanhol

O Processo de Comunicação Estratégia do Exército Espanhol (*Ejército de Tierra*) assenta em grande parte na doutrina NATO, nomeadamente no MC 0628, *StratCom Policy* (Torres, 2021, p. 28-30), tendo como ponto de partida as orientações políticas, que são posteriormente incorporadas na Diretiva de Comunicação *Estratégica do Chefe do Estado-Maior da Defesa - Directiva de Comunicación Estratégica del Jefe Estado Mayor de La Defensa* (JEMAD). Esta Diretiva, será atualizada sempre que haja novas orientações políticas emanadas, não tendo a obrigatoriedade de ser revista periodicamente, como confirmado pelo Oficial de Ligação de Espanha que se encontra da Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM) do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA).

Esta Diretiva, serve de guia para o desenvolvimento da Comunicação Estratégica no Estado Maior da Defesa, bem como para a sua integração no planeamento e execução das operações e atividades realizadas pelos Ramos, garantindo a sincronização eficaz das narrativas realizados desde o patamar Político, passando pelo Estratégico, Operacional e terminando no nível Tático, como exemplificado na Figura 7 (EMAD, 2019, pp. 1-3).

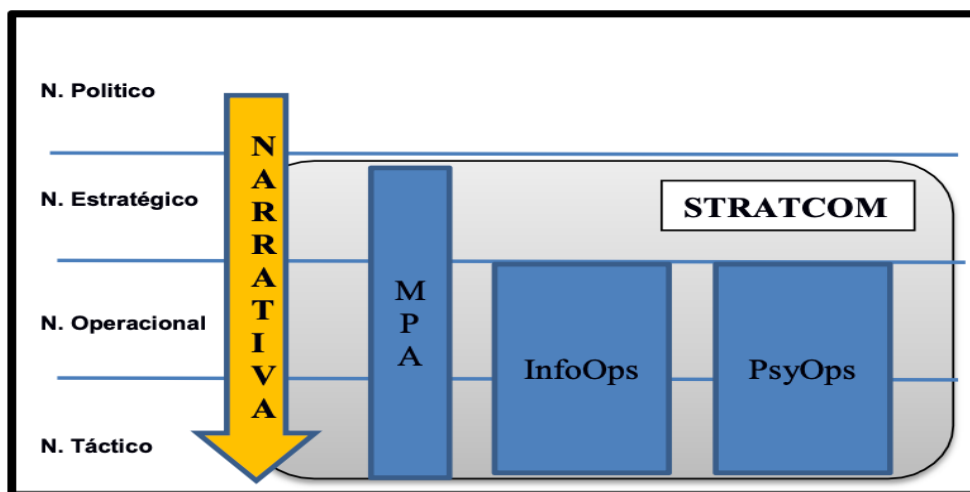


Figura 7 – A *StratCom* por níveis (*La StratCom por niveles*).

Fonte: (EMAD, 2019)

Deste modo, tal como preconizado pela NATO, o presente caso estudo considera que o Ambiente de Informação é também assumido pelo Ministério da Defesa como sendo extraordinariamente relevante, dado que permite identificar o espaço cognitivo, virtual e físico em que consiste a informação em si, bem como nos indivíduos, nas organizações, nos sistemas que a recebem, processam e transmitem informação (EMAD, 2019, p. 2).



O JEMAD é o responsável pela Comunicação Estratégica ao nível estratégico, razão pela qual são providenciadas as orientações adequadas para que cada um dos órgãos sob a sua tutela e o seu comando, desenvolvam a Comunicação Estratégica dentro das suas respetivas áreas de responsabilidade, através da elaboração da Diretiva de Comunicação Estratégica da Defesa (EMAD, 2019, p. 1).

Em linha com estas responsabilidades, foi estabelecido e delineado um sistema completo de Comunicação Estratégica para o *Estado Mayor de la Defensa* (EMAD) composto por conceitos, estruturas, procedimentos, objetivos, narrativas e mensagens devidamente alinhados, que são difundidos para os Ramos, e nos quais se inclui o *Ejército de Tierra*. Através deste sistema, afigura-se possível coordenar todas as mensagens e ações para promover o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo JEMAD.

Decorrente da elaboração da Diretiva de Comunicação Estratégica da Defesa, o *Ejército de Tierra* define a Comunicação Estratégica, estabelecendo os seus próprios objetivos de forma integrada e alinhada com os objetivos definidos pelo escalão superior (JEMAD), permitindo desta forma, contribuir sinergicamente para os objetivos da Defesa Nacional como um todo (EMET, 2017, p. 5).

Neste documento, encontra-se vertido o conceito de Comunicação Estratégica do *Ejército de Tierra*, que começa por se assumir como sendo de carácter marcadamente institucional, pretendendo materializar-se no fortalecimento da identidade corporativa e na proteção da Imagem Institucional do *Ejército de Tierra* (EMET, 2017, p. 4).

Para o efeito, o *Ejército de Tierra* dispõe de um Sistema de Comunicação como instrumento pelo qual, o seu Chefe do Estado-Maior dirige e coordena a sua política de comunicação, e difunde os objetivos a atingir, tanto a nível Externo como Interno. Para atingir estes objetivos, o *Ejército de Tierra* considera como relevante, a capacidade de integrar as orientações do Ministério da Defesa nos seus objetivos e planos a longo, médio e curto prazo, sendo estabelecidas para cada um destes planos, as respetivas mensagens associadas (EMET, 2017, p. 7).

Assim, os objetivos de Comunicação Estratégica a Médio e Longo Prazo assentam em mensagens permanentes (mais alinhadas por isso, com o Ministério da Defesa), enquanto os objetivos a Curto Prazo, encontram-se mais alinhados com as prioridades do Chefe do Estado-Maior do *Ejército de Tierra* (EMET, 2017, p. 8). Do resultado desta integração, resultam os objetivos de comunicação que serão desenvolvidos pelo sistema de comunicação do *Ejército de Tierra*, que se refletem finalmente, num Guia de Comunicação, e no qual, as



ações e as mensagens a transmitir aos diferentes públicos são detalhadas (EMET, 2017, pp. 6-7).

No entanto, para uma adequada implementação da Comunicação Estratégica no *Ejército de Tierra*, é estabelecido como essencial o envolvimento de todo o pessoal, criando a consciência de que cada elemento deverá ser um ativo útil para ajudar a atingir os objetivos da Comunicação Estratégica. Além disso, é materializada a importância dos Comandos nos diferentes níveis da estrutura do *Ejército de Tierra* conhecerem as suas atribuições e capacidades em relação à comunicação, e como podem contribuir para apoiar as suas atividades comunicacionais. Para isso, afigura-se necessário formar pessoal com as qualificações necessárias (EMET, 2017, p. 11).

No que respeita à avaliação e monitorização da eficácia da Comunicação Estratégica, encontra-se previsto que a eficácia das ações das mensagens seja apreciada periodicamente. De forma a promover ações conducentes à implementação da Comunicação Estratégica e realizar a monitorização da sua execução, é criado um Comité de Acompanhamento da Comunicação Estratégica, presidido pelo Chefe-Geral do Secretariado-Geral do Estado-Maior do *Ejército de Tierra*. Esta comissão reúne com o intuito de validar os resultados da avaliação do impacto das ações de Comunicação Estratégicas, atualizando as mensagens e as ações, bem como visa a possibilidade de propor novas mensagens-chave ao Chefe do Estado-Maior do *Ejército de Tierra* (EMET, 2017, pp. 11-12).

Por último, e tendo em conta que o Exército Espanhol usa de forma quase integral todo o Processo de Comunicação Estratégia NATO (Torres, 2021 p. 28), verifica-se que de um modo geral, no âmbito da Comunicação Interna e Externa, os temas comunicacionais que visam orientar o estabelecimento de eventos e ações, sejam difundidos a Entidades Prioritárias a nível Interno e Externo (Figuras 8 e 9) (EMET, 2017, pp. 9-10).

<u>Nível Interno</u> A todos os militares e civis do Exército. Ao pessoal do Exército que está temporariamente em missões no exterior do território nacional ou atribuídos a outros órgãos das Forças Armadas.

Figura 8 – Entidades Prioritárias ao nível Interno.
Fonte: (adaptado de EMET, 2017, p. 9)



Nível Externo

As **Autoridades** das Instituições do Estado.

As **Comunidades Autónomas e Entidades Locais**.

Representantes eleitos, partidos políticos e sindicatos.

Grupos ou pessoas com “poder de influência”, dos quais se destacam os meios de comunicação, pessoas ou grupos do campo docente e/ou cultural.

Figura 9 – Entidades Prioritárias ao nível Externo.

Fonte: (adaptado de EMET, 2017, p. 9)

4.3 Síntese Conclusiva

Face ao exposto, e em resposta à QD2 - *Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica dos Países Amigos e Aliados analisados?*, conclui-se que existem linhas de ação comuns, e que têm por base os aspetos abaixo apresentados.

As Instituições Militares abordadas reconhecem as vantagens de terem um modelo de Comunicação Estratégica perfeitamente alinhado, que norteie de forma permanente todas as atividades de comunicação tanto ao nível Interno como Externo. Para tal, afigura-se necessário possuir estruturas, recursos humanos e materiais adequados, que permitam a operacionalização da Comunicação Estratégica.

Verificou-se que a Espanha como membro da NATO, assume em grande parte o mesmo modelo de Comunicação Estratégica, por se verificar que este possui características que permitem uma abordagem integrada de todo o processo comunicacional, utilizando uma Diretiva de Comunicação Estratégica que orienta as suas ações. A comunicação é vista como um meio de fortalecer a identidade corporativa e proteger a imagem Institucional, com um sistema que integra objetivos de curto, médio e longo prazo.

O Exército Brasileiro, por meio de uma Portaria e Diretrizes, alinhadas com a Política de Comunicação Nacional de Defesa, procura sistematizar seus processos comunicacionais, promovendo a legitimidade e a credibilidade da Instituição, tendo a sua comunicação orientada por valores institucionais e visando desenvolver sinergias entre os diversos meios de comunicação.

Ambos os Exércitos reconhecem a importância da avaliação contínua da eficácia das suas comunicações, estabelecendo indicadores que permitem monitorizar e ajustar as suas estratégias. A formação de pessoal que lida com a área da Comunicação Estratégica é



considerada essencial, para garantir que todos os membros da Instituição contribuem para os objetivos comunicacionais.

Verificou-se de igual modo, que a Comunicação Estratégica é considerada como uma ferramenta fundamental que permite contribuir, de forma coordenada, para a consecução dos objetivos políticos globais e como tal, o planeamento e a execução de todas as narrativas deve ser efetuado de forma integrada, estando assente num modelo de abordagem vertical do tipo *top down*, desde o nível político, passando pelo estratégico/operacional, e terminando no nível tático.

Neste âmbito, verificou-se que assume particular relevância, a consistência e a sincronização das narrativas, das ações e das imagens, dado que permitem ampliar significativamente o potencial em gerar empatia junto das audiências e dos públicos alvo, pois o modo como se comunica, fomenta a divulgação das mensagens-chave, que usadas pelos Media de forma consistente, permitem contribuir de forma muito significativa para manter a legitimidade organizacional e incrementar a credibilidade da Instituição Militar.

Por último, verifica-se que tanto o Exército Brasileiro como o Espanhol, demonstram possuir a capacidade de fazer uso da Comunicação Estratégica no atual ambiente mediático. Assume-se também como um princípio de grande relevância, o facto de procurarem envolver nos seus processos comunicacionais o maior número possível de elementos da Instituição, dado que todos poderão ser veículos proscutores de informação. Assim, torna-se vital possuir uma adequada Comunicação Interna operacionalizada até aos escalões mais baixos, garantindo que todos os elementos estão bem esclarecidos, treinados, e munidos das ferramentas necessárias para poder passar a mensagem certa, no momento exato.



5. O modelo de Comunicação Estratégica do Exército Português

O Exército Português vê a Comunicação como um elemento basilar ao cumprimento da sua missão. Essa comunicação para ser eficaz tem de ser oportuna, baseada em factos verdadeiros, apoiada em boas imagens e na capacidade de garantir que as mensagens e as narrativas do Exército se adequam ao evento noticiado, serem do conhecimento da cadeia de comando e veiculadas através de meios de comunicação adequados até às audiências ou públicos-alvo pretendidos (EME, 2022, pp. 4-6).

Neste âmbito, de acordo com L. Pires (entrevista presencial, 25 de março de 2025)

o primeiro passo para haver uma Comunicação Estratégica é existir uma Comunicação Política, [reforçando que] possuir uma adequada Comunicação Política Interna e Externa, traduz-se no grande problema da comunicação, [pelo que] existe a necessidade que existam documentos de matriz política, entre os quais se inclui o Conceito Estratégico de Defesa Nacional [devendo para tal], ponto 1 – entender a Comunicação Política; ponto 2 – entender a Comunicação Estratégica; ponto 3 – Existir um perfeito alinhamento entre elas.

De igual modo, é mencionado por P. Arroiteia (entrevista por email, 06 de março de 2025), que “estamos preparados em termos de *StratCom* mas fazemo-lo de forma descoordenada”, sendo reforçado por P. Vizeu (entrevista por email, 07 de abril de 2025), “que a NATO dispõe de doutrina de *StratCom*, competindo apenas aos Aliados a sua incorporação e replicação, caso o entendam [bem como é salientado] que compete ao EMGFA a sua implementação ao nível militar, mediante a avaliação que faz sobre a sua adequabilidade para o cumprimento da sua missão”. Foi igualmente mencionado por P. Arroiteia (*op. cit.*)

que todas as orientações do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) relativas à *StratCom* são reencaminhadas para o Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (GabCEMGFA)”, [reforçando] que a Diretiva Estratégica do EMGFA 23-26 apenas utiliza o termo comunicação numa vertente de comunicação institucional e divulgação das atividades desenvolvidas, desconhecendo se existe uma diretiva do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) ou Ministério da Defesa Nacional (MDN) dedicada à Comunicação Estratégica.

Neste âmbito, foi referido por V. Nunes (entrevista presencial, 14 de fevereiro de 2025)

que apesar de não existir uma Diretiva orientadora para a Comunicação



Estratégica, sempre que se afigure como necessário existir um alinhamento comum de narrativas e mensagens, esta é feita diretamente entre os respetivos gabinetes, porta-vozes e entidades responsáveis do MDN, EMGFA, Ramos ou outras, [sendo ainda salientado que] no que concerne à Comunicação Estratégica Interna, é estabelecido que esta deve ser entendida como uma responsabilidade exclusiva de cada Ramo.

O que se encontra em linha com o anteriormente mencionado por L. Pires, e sendo de igual modo, corroborado por C. Reis (entrevista presencial, 07 de março de 2025), onde refere que o “Exército tem sempre a preocupação de alinhar as mensagens de acordo com as orientações que são recebidas via MDN ou EMGFA, nomeadamente no que concerne à Comunicação Externa”.

5.1 Princípios e Orientações

De acordo com L. Pires (*op. cit*)

o Exército não tem de ter, obrigatoriamente, orientações estratégicas permanentes do CEMGFA e/ou do Ministro da Defesa Nacional, simplesmente porque tem autonomia, [salientando que pode] inferir a orientação política geral, salvaguardar as grandes orientações públicas, sentir o pulsar do que é a necessidade dessa Comunicação Estratégica e depois executar. Sendo que, o papel dos Ramos é de proximidade, [pelo que, no seu entendimento] pode considerar-se que a única orientação política escrita existente é a Diretiva do Planeamento Ministerial de Defesa, onde se podem identificar algumas mensagens chave.

Assim, assente no princípio fundamental de que o Exército Português vê a Comunicação como um elemento basilar ao cumprimento da sua missão, foi estabelecido pelo General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) na **Diretiva Estratégica do Exército (DEE)**¹² para o biénio 2022-2024, o Objetivo Estratégico (OEst) N.º. 6 – “Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército”, mostrando claramente a importância dada à Comunicação.

¹² A DEE resulta de um trabalho conjunto, elaborado no Estado-Maior do Exército (EME).



Presentemente, já se encontra em vigor a DEE para o biênio 2024-2026, tendo sido estabelecido mais uma vez no âmbito da Comunicação, o OEst N.º 5 – “Capitalizar a Imagem e Reputação do Exército”. Este OEst tem como estado final desejado, a “maximização da competência e da credibilidade do Exército, preservar e divulgar o património histórico e cultural, e garantir a segurança e gestão da qualidade institucional” (DEE 2024, p. 23).

Decorrente deste OEst, foram posteriormente estabelecidas cinco Linhas de Orientação Estratégicas e quatro Objetivos Operacionais, como abaixo se indicam nas Figuras 10 e 11:

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
▪ Promover e valorizar o Património Histórico Militar, através do desenvolvimento, apoio e valorização do património edificado para uso militar, através da colaboração com estabelecimentos de ensino superior, câmaras municipais e outros parceiros vocacionados para a defesa do património militar. ▪ Reforçar a segurança e saúde no trabalho e a proteção ambiental, desenvolvendo ações de prevenção e mitigação dos riscos psicossociais e de acidentes profissionais, de monitorização da qualidade alimentar e de prevenção de comportamentos aditivos e combate às dependências, bem como de aplicação de boas práticas ambientais nas U/E/O do Exército. ▪ Assegurar a divulgação das atividades e valências do Exército, internas e externas, com o intuito de potenciar e dinamizar a sua imagem institucional, mediante a utilização articulada e integrada dos diferentes vetores institucionais e setoriais de comunicação (identificados na Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército), assim como através da produção e divulgação de conteúdos de comunicação oportunos, atrativos e inovadores. ▪ Maximizar a função controlo, com vista à fiscalização do cumprimento das leis e regulamentos em vigor e determinações do Chefe do Estado-Maior do Exército, contribuindo para a credibilidade e melhoria de todos os processos e atividades desenvolvidas pelo Exército, e incrementar a qualidade e a adoção de boas práticas e a diminuição de fatores que afetam a eficiência e a eficácia das U/E/O do Exército. ▪ Contribuir para o reforço da transparência, accountability e prevenção dos riscos de corrupção a prática de uma política de “tolerância zero”. Inclui fortalecer uma ética anticorrupção, nomeadamente nas áreas da gestão de pessoal, aquisição de bens e serviços e empreitadas de obras públicas, gestão financeira, gestão patrimonial, saúde, ensino superior, formação, inspeção, auditoria e controlo interno, bem como o incremento das medidas preventivas constantes do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) do Exército, em linha com os normativos nacionais em vigor.

Figura 10 – Linhas de Orientação Estratégica para a Comunicação no Exército.
Fonte: (EME, 2022)

OBJETIVOS OPERACIONAIS
OOp 5.1 - Reforçar a perceção positiva da imagem Institucional do Exército OOp 5.2 - Valorizar e preservar o património histórico e cultural OOp 5.3 - Garantir a segurança, o controlo e a qualidade OOp 5.4 - Reforçar a transparência e o controlo interno

Figura 11 – Objetivos Operacionais para a Comunicação no Exército.
Fonte: (EME, 2022)

Em linha com cada DEE, deverá ser estabelecida a correspondente **Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército**¹³. Este sistema teve um período evolutivo, baseado numa lógica de implementação e progressão consistente, estruturante e devidamente alinhada com as sucessivas DEE, permitindo incorporar os necessários ajustamentos

¹³ O Sistema de Comunicação do Exército visa contribuir para o aumento da credibilidade do Exército, para o reforço da visibilidade das diferentes dimensões da sua missão, melhorando a atratividade e fortalecendo a Imagem Institucional (EME, 2022, p. 6).



decorrentes da sua operacionalização e dos vários contributos recebidos. Ver Figura 12 abaixo apresentada (EME, 2021, p. 5).



Figura 12 – Cronograma da implementação e consolidação do Sistema de Comunicação no Exército.
Fonte: (EME, 2022)

Face ao processo evolutivo do Sistema de Comunicação do Exército, materializado pela consistência da sua evolução e consolidação dos resultados, permitiu que atualmente esteja assente num “conjunto de estruturas, normas e procedimentos que permitem assegurar que todas as unidades, estabelecimentos e órgãos atuem articuladamente e de um modo integrado, sob uma autoridade técnica e funcional da Comunicação e sem prejuízo da respetiva dependência hierárquica” (EME, 2022, p. 6).

No que concerne à Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército, e de acordo com o mencionado por S. Spínola (*op. cit.*)

o que é definido como estratégico na comunicação é ela própria na sua dimensão interna e externa, [acrescentando ainda que] para se abordar a comunicação na sua vertente estratégica, haveria que, a partir de uma análise com enfoque na comunicação, definir forças e fraquezas, oportunidades e ameaças à comunicação. O que este documento nos apresenta é uma análise situacional adequada, mas apenas à própria Instituição. Assim, haveria que, a partir desta análise, fazê-lo, mas em termos de comunicação, ou seja, quais os pontos fortes e fracos da comunicação no Exército Português, que oportunidades e ameaças a comunicação pode enfrentar. Desta forma, mitiga-se o risco de confundir a comunicação como fator estratégico para a organização, e aquilo que definimos como estratégico na própria comunicação.

No entanto, não existindo ainda esta análise, e no sentido de operacionalizar a Estratégia do Sistema de Comunicação no Exército, é posteriormente submetido à aprovação do Chefe do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército (GabCEME), o **Referencial para a Comunicação no Exército** que assenta num padrão comunicacional norteado pela “Missão, Visão e Valores” do Exército. Neste importante documento são estabelecidos fundamentalmente todos os princípios da comunicação pretendida, as audiências e públicos-alvo, as mensagens-chave, assim como as orientações para a divulgação institucional,



produção de conteúdos, e por último, a relação com os órgãos de comunicação social (EME, 2021, p. 4).

Este documento permite de igual modo, efetuar o importante processo de Monitorização, Pesquisa e Análise¹⁴, tendo como principais linhas de ação, o estudo do ambiente noticioso e informativo, a gestão estruturada e sistematizada da informação produzida, a avaliação das ações e atividades de comunicação realizadas, a monitorização dos diversos vetores de comunicação e a elaboração de relatórios situacionais e dossiers (EME, 2021, p. 4).

No que concerne ao Referencial para a Comunicação do Exército, poderá considerar-se a necessidade de ser revisto e atualizado, pois de acordo com S. Spínola (*op. cit.*)

necessita de uma revisão quanto às linhas identitárias, estas só se podem resumir na missão, visão e valores para apresentação ao exterior, mas não para definir um plano estratégico de comunicação. A identidade organizacional é muito mais do que a expressão da missão, visão e valores e, finalmente, necessita ainda de uma profunda revisão quanto ao estudo dos públicos (o mapeamento de públicos é muito vago e não apresenta um critério de segmentação que lhe permita conduzir a uma sistematização pormenorizada e profunda).

5.2 Processo de implementação

A operacionalização e implementação da Estratégia de Comunicação para o Exército, assenta fundamentalmente na análise conjugada da Finalidade, da Visão e dos Valores do Exército, associados aos Princípios da Comunicação, aos Processos Estruturantes e aos *Stakeholders*, de que se segue a Análise Estratégica (EME, 2021, pp. 4-10). O ciclo do processo de Comunicação Estratégica termina com a avaliação e monitorização da sua eficácia, materializada nas mensagens e ações realizadas. Neste âmbito, foi mencionado por C. Reis (*op. cit.*), que “afigura-se necessário que a avaliação e monitorização da Comunicação Estratégica, seja efetuada através da definição de um número inferior de indicadores de cumprimento dos objetivos, como forma de aumentar a eficácia do processo de avaliação e monitorização da comunicação”.

¹⁴ As duas principais vertentes a considerar neste processo são a “Divulgação Institucional” e a “Relação com a Comunicação Social” (EME, 2021, p. 14).



Decorrente desta análise, são determinados os Vetores Estratégicos¹⁵ que permitirão enquadrar os objetivos do Sistema de Comunicação do Exército e nortear a atividade do Sistema de Comunicação do Exército (EME, 2021, pp. 6-12):

Vetor Estratégico 1 – Comunicação **Externa**;

Vetor Estratégico 2 – Comunicação **Interna**;

Vetor Estratégico 3 – Gestão Integrada e Otimizada da Comunicação do Exército.

Serão apresentados o N.º 1 e o N.º 2, dado que apenas a Comunicação Interna e Externa fazem parte das dimensões de estudo do presente trabalho - ver Figura 13.



Figura 13 – Vetores Estratégicos do Sistema de Comunicação no Exército.
Fonte: (EME, 2022)

5.2.1 Interno

Como referido no parágrafo anterior, o Vetor Estratégico 2 assenta na **Comunicação Interna**, tal como se encontra estabelecido e preconizado na *StratCom* da NATO. Deste modo, o Exército encontra-se alinhado com os desígnios da Comunicação Interna da NATO, sendo por isso importante garantir que o modo de abordagem da Comunicação Interna seja diferente das mensagens tradicionais e unidirecionais, afigurando-se necessário adotar formas diferentes de interagir com todos os *stakeholders* que servem o Exército, dado que “movidos pelo espírito de bem servir e pela aceitação da condição militar, continuam a ser o seu ativo mais importante e valioso, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada” (EME, 2022, p. 12).

Deste modo, o Exército Português operacionaliza de forma inclusiva e orientada a Comunicação Interna, “contribuindo não só para elevar o espírito solidário e os índices de motivação e coesão, mas também para informar e atualizar quem serve o Exército, relativamente a temas de interesse geral e específico, dos diversos públicos-alvo internos” (EME, 2022, p. 12). Neste âmbito, assume particular relevância o cuidado que é necessário

¹⁵ Também designados pelo Exército como Linhas de Orientação Estratégica (EME, 2021, p. 12).



ter com a Liderança, nomeadamente nos patamares mais elevados, na medida em que, quanto mais elevado for o patamar hierárquico da liderança, quanto maior for a distribuição geográfica da estrutura organizacional, e o número de efetivos que a integra, maior dificuldade haverá na comunicação interpessoal (EME, 2022, p. 12).

No âmbito da rapidez com que deve fluir a informação referente à Comunicação Interna, foi referido por C. Reis (*op. cit.*)

que existe a necessidade da rápida difusão da informação a nível interno, pois tendo em conta a rapidez com que atualmente circula a informação, somos muitas vezes confrontados com a realidade de ter de responder a assuntos que ocorreram dentro da Instituição e segundo os quais ainda não existe muita informação disponível [tal facto,] releva a importância de existir uma adequada rede de transmissão da informação ao nível interno, onde seja possível todos partilharem de imediato as informações que dispõem sobre determinado assunto.

5.2.2 Externo

Dada a importância da **Comunicação Externa**, o Exército estabeleceu-a como Vetor Estratégico 1. Isto assenta no facto de a Instituição Exército se assumir com o “dever” de apresentar à sociedade portuguesa e à comunidade onde se insere, os seus valores institucionais, tendo como principal foco a “dimensão social e humana”, procurando sempre divulgar as atividades que realiza, tendo como objetivo:

[...] informar e clarificar os portugueses, sempre que surjam temas relacionados com a Instituição; de interagir com a população, gerando eventos de proximidade que informem sobre as oportunidades profissionais e de formação que disponibiliza, num mercado concorrencial onde importa atrair e selecionar os melhores; e de diligenciar, de forma ativa, também pela via comunicacional, para gerar o potencial humano necessário ao cumprimento da sua missão, dentro dos padrões de qualidade e eficiência que se exigem à Instituição (EME, 2022, p. 12).

Neste contexto, é do interesse do Exército, que as suas atividades sejam divulgadas através de reportagens, que evidenciem a missão das Unidades, bem como as tarefas que estão confiadas aos seus militares e civis. O Exército, considera que cada militar é um potencial porta-voz, pelo que as entrevistas aos Órgãos de Comunicação Social (OCS) são vistas como oportunidades para transmitir as mensagens-chave do Exército (EME, 2021, p.12).



Em linha com o referido anteriormente e de acordo com L. Pires (*op. cit.*)

qualquer militar poderá em determinada circunstância ser a ‘voz’ e a ‘imagem’ do Exército, através dos órgãos de comunicação social, redes sociais, etc., devendo por isso possuir a necessária formação e conhecimentos, para que em caso de necessidade, seja possível passar com tranquilidade, serenidade, competência e profissionalismo, as mensagens que estão em linha com a Comunicação Estratégica, de modo a chegar aos *influencers* [sendo ainda salientado que] não se afigura necessário haver uma ‘verticalidade hierárquica’ na comunicação, até porque, o que acontece muitas vezes é que um oficial, um sargento, ou até mesmo uma praça podem efetuar uma comunicação, desde que esteja alinhada com uma boa orientação estratégica no CEME, [reforçando que] deve ser dada mais autonomia às unidades regimentais dentro de um campo muito específico, à semelhança do que acontece com as capitânias da Marinha. [Por último, refere ainda que] a comunicação feita na primeira pessoa tem mais impacto e dá mais credibilidade porque é a pessoa em si que está envolvida - quanto mais próximo for, melhor.

Deste modo, o estado final desejado para a Comunicação Externa assenta fundamentalmente no “desenvolvimento e na preservação de uma perceção positiva da Instituição, nas suas várias dimensões, que podem passar pela afirmação de credibilidade, utilidade, eficiência, excelência, qualidade, prontidão e esforço para bem cumprir” (EME, 2022, p. 12), conforme referido por S. Spínola (*op. cit.*)

no conceito de ‘Legitimidade Organizacional’, [sendo reforçado nas suas palavras, como] tendo obtido licença e autorização da opinião pública para operar, [que na prática, se traduz no] sentimento intangível que cria condições para que, em cenários de crise que possam afetar a reputação e o prestígio da Instituição, a degradação da Imagem institucional seja, em tese, minorada, uma vez que, a montante, já foi gerado junto do público, um capital positivo de prestígio.

Para operacionalizar todo o trabalho acima descrito, o Exército passou a dispor de uma Área de Comunicação e Imagem separada da Área de Relações Públicas e Protocolo. A Comunicação do Exército, encontra-se organizada da seguinte forma (Figura 14):

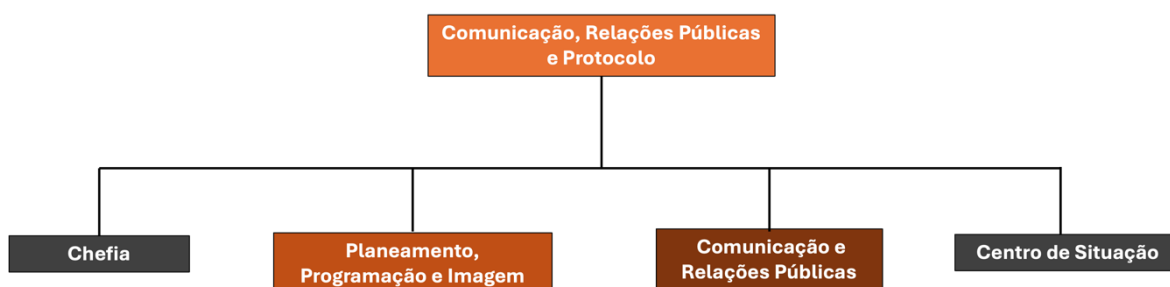


Figura 14 – Organização da Comunicação no Exército.
Fonte: (Elaborado pelo próprio)

No entanto, de acordo com C. Reis (*op. cit.*), “existe uma necessidade premente de pessoal especializado para a área da Comunicação Estratégica, que dê a devida continuidade na função”. Este aspeto é considerado de extrema relevância, pois é mencionado por S. Spínola (*op. cit.*) que “existe a necessidade de as organizações terem profissionais altamente qualificados e atualizados no âmbito da Comunicação Estratégica”. Neste âmbito, é também criticado por J. Janzen (*op. cit.*) “que a maioria dos Aliados da NATO não tem áreas de carreira dedicadas à geração de profissionais da comunicação. Muitos dependem de militares para desempenhar uma função *StratCom* durante alguns anos, sem qualquer formação ou experiência prévia”. J. Janzen (*op. cit.*) acrescenta ainda que “cerca de 70% dos funcionários do ACO J10 enviados pelos Aliados, não cumprem os requisitos necessários, sendo, portanto, fulcral que o pessoal possua as adequadas competências e formação”.

5.3 Síntese Conclusiva

Face ao exposto, e em resposta à QD3 - *Como se caracteriza o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?*, conclui-se que existe um adequado modelo de comunicação definido pelo Exército, apesar da ausência de Diretivas escritas políticas ou estratégicas do escalão superior, que poderiam ter em linha de conta o modelo de Comunicação Estratégica em vigor na NATO.

A Comunicação é atualmente vista pelo Exército Português como um elemento fundamental para o cumprimento de sua missão, sendo essencial que seja oportuna, baseada em fatos verdadeiros e adequada ao contexto. A DEE para 2022-2024 e a atual para 2024-2026, destacam a importância de fortalecer a Comunicação Interna e Externa da Instituição, com objetivos claros de maximizar a competência e credibilidade do Exército, além de preservar seu património histórico e cultural, sendo por isso fundamental possuir recursos humanos devidamente especializados nesta área, bem como apostar numa formação adequada, materializada num investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento de



competências, nomeadamente para os militares, que pelas suas funções, poderão estar mais sujeitos a difundir as mensagens-chave aos públicos-alvo designados.

Para operacionalizar esta Estratégia de Comunicação, o Exército passou a dispor de uma organização na área da comunicação, com autonomia para garantir a operacionalização e o alinhamento dos três documentos estruturantes: DEE → Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército → Referencial para a Comunicação do Exército, mantendo a coerência nas linhas de orientação e nos objetivos operacionais, que visam garantir uma comunicação integrada e eficaz, tanto Interna como Externa.

A Comunicação Interna é considerada crucial para promover a coesão e motivação entre os membros do Exército, devendo por isso, criar mecanismos internos que permitam a rápida difusão da informação, enquanto a Comunicação Externa procura apresentar os valores do Exército à sociedade, interagindo com a população e esclarecendo temas relevantes, sendo essencial para manter a legitimidade e a reputação do Exército, procurando fazer uso da sua ‘legitimidade organizacional’, e transmitido sempre que possível aos OCS as mensagens-chave do Exército, tendo como princípio, que cada militar é um potencial porta-voz.

Deste modo, verifica-se que o Exército Português está comprometido em aprimorar a sua Comunicação como um meio de fortalecer a sua imagem e eficácia, utilizando uma abordagem estruturada e uma estratégia que envolve todos os níveis dentro do Exército, mas enfrenta desafios que exigem atenção e ação, com vista a permitir melhorar o seu Modelo de Comunicação Estratégica. Neste âmbito, afigura-se necessário efetuar alguns ajustes na Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército e no seu Referencial para a Comunicação.

Concomitantemente, apesar de se considerar que o Exército não tem de ter, obrigatoriamente, orientações estratégicas permanentes do CEMGFA ou do MDN, porque tem autonomia, e deste modo, pode inferir a orientação política geral, continua a verificar-se a necessidade da elaboração de Diretivas específicas para a Comunicação Estratégica, tendo em conta que a única orientação política escrita existente, é a Diretiva do Planeamento Ministerial de Defesa.



6. Proposta de contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército e resposta à QC

O Exército Português revela atualmente uma dinâmica excecional em termos comunicacionais, desenvolvendo um vasto número de atividades que permitem consolidar a sua missão como Instituição estruturante do Estado, garantido que os conteúdos difundidos pela divulgação institucional ou pela imprensa estão em linha com as narrativas, e que a Imagem do Exército é devidamente percecionada, tanto a nível Interno como Externo pelas diferentes audiências e públicos-alvo. Tal só tem sido possível, devido à existência de um adequado alinhamento em termos de estratégia de comunicação dentro do Exército, materializado no OEst estabelecido na DEE em “Capitalizar a Imagem e Reputação do Exército”, recorrendo para o efeito à Estratégia do Sistema de Comunicação no Exército e consequentemente ao Referencial para a Comunicação no Exército, que assenta num padrão comunicacional norteado pela “Missão, Visão e Valores” do Exército (EME, 2021, p. 4).

No entanto, verificamos pela análise do modelo de Comunicação Estratégica da NATO, dos casos estudo apresentados, e da opinião de especialistas nesta área em diversos níveis, que existe ainda margem para poder melhorar alguns aspetos. Deste modo, tendo em consideração toda a abordagem efetuada ao longo dos capítulos de análise e em resposta à QC - *Que contributos permitem melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército?*, permitiu chegar aos seguintes contributos (com aplicabilidade tanto na comunicação Interna como Externa):

- 1 -

Existe a necessidade do Exército Português receber do nível Político/Estratégico uma diretiva orientadora para a Comunicação Estratégica (à semelhança do que existe no modelo de *StratCom* da NATO e nos Países analisados)

Verificou-se que as maiores fragilidades na Comunicação Externa e Interna assentam no patamar político, na medida em que existe a ausência de uma definição clara e coordenada para a Comunicação Estratégica de Defesa. Esta é uma fragilidade que tem vindo a persistir no tempo, na medida em que para Queiroz (2012, p. 34) já havia sido mencionada a “inexistência de uma estratégia de comunicação de Defesa”. Tal facto, continua nos dias de hoje a criar uma dificuldade na divulgação de mensagens alinhadas numa lógica integradora, não permitindo potenciar as sinergias nem racionalizar a utilização dos recursos, e cuja



consequência assenta na efetiva redução da coerência e no impacto da comunicação junto dos diversos públicos-alvo.

- 2 -

Estudar a possibilidade de incorporar o modelo de Comunicação Estratégica da NATO implementado pelo ACO/SHAPE, materializado no J10 *StratCom*

Verifica-se que o atual modelo adotado pela NATO, nomeadamente assente no J10 *StratCom* possuiu uma elevada capacidade de resposta integrada com todas as operações, missões, tarefas e atividades, pois é considerado por J. Janzen como sendo um modelo que funciona adequadamente tanto para tempo de paz, como para tempos de crise e conflito. Deste modo, o Exército passaria a inserir no seu planeamento comunicacional não só elementos de *StratCom* e *Public Affairs*, mas também as *Information Operations (InfoOps)* e *Psychological Operations (PsyOps)*, garantindo a perfeita integração e alinhamento com todas as áreas transversais.

- 3 -

Melhorar o documento enquadrante da Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército através da elaboração de uma análise situacional em termos comunicacionais

O documento em apreço encontra-se extremamente bem elaborado. No entanto, para além da análise situacional efetuada à Instituição Exército, afigura-se importante a partir desta análise, determinar quais seriam os pontos fortes e fracos da comunicação no Exército, que oportunidades e ameaças a comunicação pode enfrentar. Desta forma, seria possível mitigar o risco de confundir a comunicação como fator estratégico para a organização, e aquilo que definimos como estratégico na própria comunicação.

- 4 -

Considerar a criação de um sistema que permita a eliminação da duplicação de informação

Tal como os sistemas de combate, a redundância da comunicação afigura-se essencial. Deste modo, considera-se relevante a criação de um modelo de Relações Públicas e Comunicação Estratégica que centralize a definição de linhas estratégicas da comunicação,



bem como coordene as consequentes linhas operacionais da comunicação, de modo que o processo de execução mitigue o risco de existirem duplicações ou incoerências comunicacionais, permitindo à Instituição Exército ‘falar a uma só voz’, focalizando as temáticas e debates que são do interesse da organização, tanto para o público Interno como Externo.

- 5 -

Prever a possibilidade de criar quadros próprios e/ou possuir profissionais altamente qualificados para trabalhar exclusivamente na área da comunicação

Lidar com a comunicação requer pessoal especializado para o efeito, sendo por isso essencial providenciar a necessária formação. Tal, requer tempo e permanência nas funções, como é corroborado por todos os entrevistados, carecendo por isso, de pessoal altamente qualificado e especializado, que façam parte dos quadros permanentes ou em alternativa, que sejam contratados especialistas do exterior. Em qualquer dos casos, é essencial que seja garantida a continuidade nas funções, sendo por isso relevante que algumas das funções possam ser desempenhadas por civis devidamente qualificados.

- 6 -

Procurar investir mais recursos humanos e materiais no conhecimento e análise do Ambiente de Informação

A correta análise e compreensão do Ambiente de Informação afigura-se como essencial para a Comunicação Estratégica, pois trata-se da capacidade de analisar todo o ecossistema onde a informação circula e impacta a perceção, as ações dos indivíduos e das organizações nas suas dimensões física, informacional e cognitiva. Face a esta crescente importância do Ambiente de Informação, afigura-se como necessário investir em pessoas e tecnologia, para compreender este ambiente informacional, que se afigura como sendo igualmente relevante, para uma adequada compreensão do ambiente operacional.



- 7 -

Criar mecanismos que permitam contribuir para um reforço da legitimidade organizacional

A comunicação na sua dimensão Interna e Externa deve ser estratégica, simétrica e bidirecional como forma de a tornar mais eficiente. A legitimidade organizacional é atribuída pelo ‘nosso’ público, ou seja, traduz-se na forma como é recebido e percecionado pelos públicos-alvo. O Exército, como Instituição credível tem a prerrogativa de ‘gozar’ de um elevado capital de legitimidade, sendo por isso importante criar mecanismos que permitam exponenciar as suas narrativas, pois são elas o elemento que permite reforçar esta já assumida legitimidade.

- 8 -

Implementar uma metodologia que permita acelerar a difusão da informação Interna

Com a rapidez com que atualmente circula a informação, somos muitas vezes confrontados com a realidade de ter de responder perante os OCS tradicionais ou até mesmo em plataformas de comunicação digitais, a assuntos que ocorreram dentro da Instituição, segundo os quais, ainda não existe muita informação disponível. O foco principal desta ideia, reside fundamentalmente na necessidade de garantir que a informação disponível possa começar de imediato a ser compilada e trabalhada, para que a eventual comunicação para o exterior, seja efetuada com a devida propriedade. É aqui que reside a necessidade de existir uma rede interna, que poderá ser baseada numa plataforma digital (tipo ‘rede’ fechada) onde seja possível todos partilharem de imediato a informação que dispõem.

- 9 -

Criar módulos de formação em comunicação para os militares do Exército

Tendo por base o princípio já assumido pelo Exército, de que cada militar é um ‘potencial porta-voz’, materializando a sua ‘Imagem’ através dos OCS, deve por isso ser essencial possuir a necessária formação, para que em caso de necessidade, seja possível passar com tranquilidade, serenidade, competência e profissionalismo as mensagens-chave



que estão em linha com a Comunicação Estratégica. Para tal, sugere-se a implementação de um modelo de formação em comunicação por módulos, cuja finalidade assenta em qualificar de forma gradual os militares, consoante a função ou cargo que desempenhem.

- 10 -

Agilizar a avaliação e monitorização da eficácia da Comunicação Estratégica através da definição de um número inferior de indicadores de cumprimento dos objetivos

O ciclo do processo de Comunicação Estratégica termina com a imprescindível avaliação e monitorização da sua eficácia, materializada nas mensagens e ações realizadas. A Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército tem bem previsto indicadores de cumprimento dos objetivos, que permitem uma adequada avaliação quantitativa. No entanto, sugere-se a redução do nível de ambição do número de indicadores, como forma de aumentar a eficácia do processo de avaliação e monitorização da comunicação, bem como incluir uma monitorização combinada, fazendo uso de métodos qualitativos, de modo a identificar o modo como as mensagens foram percecionadas pelos Públicos-Alvo.

- 11 -

Promoção de uma cultura que permita aos colaboradores contribuírem ativamente para os objetivos comunicacionais da Organização

Verificou-se que a NATO, visualiza a sua Comunicação Interna como relevante na promoção de uma cultura que permite aos colaboradores contribuírem ativamente para os objetivos organizacionais. Tendo em conta a importância dada à Comunicação Interna, sugere-se a viabilidade em promover uma cultura que permita aos colaboradores e subordinados sentirem-se com o à-vontade necessário para poder partilhar informações e perspetivas, mesmo quando estas possam divergir das linhas orientadoras definidas, ou das instruções ditadas pela cadeia de comando.



7. Conclusões

Verificou-se que Modelo de Comunicação Estratégica da NATO - *StratCom* é caracterizado por uma abordagem integrada que abrange diversas áreas, das quais se destacam a diplomacia pública, o *marketing* político e a estratégia militar. Essa integração é fundamental para alinhar as mensagens e as ações da Aliança com seus valores e objetivos de longo prazo. A coordenação das atividades de comunicação, tanto Internas como Externas, são essenciais para garantir a consistência das narrativas e a coesão organizacional. A *StratCom*, sempre com a verdade, busca influenciar a percepção dos públicos-alvo, sendo vital para o sucesso das operações da NATO.

No que concerne à integração e coesão na Comunicação Estratégica, verifica-se que a Comunicação Estratégica da NATO, assim como a dos países retratados, enfatiza a importância de uma abordagem integrada que abarca tanto a Comunicação Interna quanto a Externa. A NATO, sob a coordenação do NAC e do Secretário-Geral, busca alinhar as suas mensagens e ações com os seus valores e objetivos de longo prazo. Os Países Amigos e Aliados também reconhecem a necessidade de um modelo estruturado que fortaleça a identidade institucional e promova a coesão interna.

No que concerne à importância da Formação e Avaliação, verifica-se que tanto a NATO quanto os Exércitos dos Países Amigos e Aliados analisados, destacam a relevância da formação contínua dos profissionais de comunicação e da avaliação da eficácia das estratégias comunicacionais. A capacitação é vista como essencial para garantir que todos os membros da Instituição contribuem para os objetivos comunicacionais, permitindo uma comunicação mais eficaz e alinhada.

No que diz respeito aos modelos específicos de Comunicação Estratégica dos Países Amigos e Aliados, verificou-se que ambos os países analisados reconhecem a importância de possuir um modelo de Comunicação Estratégica baseado em orientações políticas, que oriente as suas atividades de forma contínua. A Espanha, adota um modelo semelhante ao da NATO, que é operacionalizado ao nível do seu Exército, enfatizando a necessidade de uma abordagem integrada e vertical na comunicação. Por outro lado, o Brasil, apesar de não ser um membro da Aliança Atlântica, defende de igual modo, que a consistência e a sincronização das narrativas são cruciais, para gerar empatia e credibilidade junto dos públicos-alvo, sendo também operacionalizado ao nível do Exército. Em ambos, verifica-se que a comunicação deve envolver todos os níveis da organização, garantindo que os seus



membros estejam bem informados e preparados para transmitir as mensagens corretas no momento certo.

Ao analisar-se o Modelo de Comunicação Estratégica do Exército Português, verifica-se que embora possua um modelo de comunicação definido e adequado, enfrenta desafios devido às parcas orientações políticas e estratégicas escritas por parte do escalão superior. Para aprimorar a sua Comunicação Estratégica, afigura-se necessário um alinhamento mais forte com as diretivas da NATO e com uma orientação clara por parte do Ministério da Defesa Nacional, visando fortalecer a imagem e a eficácia do Exército.

Ainda neste âmbito, verifica-se que a dinâmica comunicacional do Exército Português é atualmente muito positiva, procurando alinhar de forma permanente as suas atividades com as narrativas e com a imagem Institucional tanto a nível Interno como Externo. No entanto, a análise do modelo de Comunicação Estratégica revela áreas para melhoria, incluindo a necessidade (como já mencionado), de ser elaborada uma Diretiva Política clara para a Comunicação de Defesa; a eventual incorporação/adaptação ao modelo da *StratCom* da NATO, e a realização de uma análise situacional com enfoque na Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército, para identificar forças e fraquezas.

Outras sugestões incluem a criação de um sistema para evitar duplicações de informação, a formação de profissionais qualificados em comunicação, e o investimento em recursos para melhor entender o Ambiente de Informação. Além disso, recomenda-se a promoção da legitimidade da Instituição/Organização, a aceleração da difusão de informações internas, e a implementação de módulos de formação em comunicação para os militares que, dadas as suas funções, seja previsível serem a ‘voz’ e a ‘imagem’ do Exército, através dos OCS e nas redes sociais. Por fim, é importante agilizar a avaliação da eficácia da comunicação e fomentar uma cultura que incentive a contribuição ativa dos colaboradores para os objetivos da Instituição.

Analizada a informação proveniente das entrevistas, que foram sendo vertidas ao longo dos capítulos, verifica-se que a inexistência de documentos que enquadrem uma adequada Estratégia de Comunicação por parte do MDN, pode dificultar o alinhamento das narrativas, materializadas nas mensagens e ações a passar. Esta lacuna, já havia sido identificada por Queiroz, (2012), onde refere que “existe uma ausência de comunicação da tutela”, e que “a racionalização da estrutura funcional de comunicação do MDN, do EMGFA e dos Ramos, não permite uma lógica integradora e coerente da comunicação interna e externa”. Concorrentemente, a NATO e os países Amigos e Aliados retratados, consideram a



Comunicação como uma ferramenta estratégica que contribui para a consecução dos objetivos políticos globais, e que deve ser sempre enquadrada por uma Estratégia de Comunicação, onde se encaixam todas as atividades comunicacionais.

No que diz respeito à consistência e sincronização das mensagens, considera-se de extrema relevância, a completa sincronização das narrativas, pois são fundamentais para gerar empatia junto ao público e manter a ‘legitimidade organizacional’ das Instituições Militares. A comunicação deve por isso ser integrada em todos os níveis, desde o patamar político até ao tático, garantindo que todos os elementos da organização estejam bem informados e preparados para transmitir as mensagens corretas, permitindo à Instituição Exército ‘falar a uma só voz’.

Por último, considera-se de colossal importância, o reconhecimento e valorização da Comunicação Estratégica como uma ferramenta vital para a consecução dos objetivos militares. A sua operacionalização deve ser tida em linha de conta em todos os patamares do planeamento e em todos os níveis, incorporando todos os aspetos da Comunicação, para que as Instituições Militares, e em particular o Exército Português, possa responder de forma eficaz no seio do atual ambiente mediático.

Como estudos futuros, recomenda-se a abertura de outras linhas de investigação como a análise de um modelo de Comunicação Estratégica para as FFAA, investigando a exequibilidade de centralizar o planeamento e a coordenação, mantendo o controlo e a execução descentralizada pelos Ramos.



Referências bibliográficas

- AD 095-002. (2021). *Allied Command Operations Strategic Communications. July 2021*.
- PO 0141. (2009). *NATO Strategic Communications Policy, September 2009*.
- Conceito Estratégico de Defesa Nacional [CEDN], (2013). Retirado de: 20130405_RCM-19_CEDN.pdf (defesa.gov.pt).
- Conselho de Revisão do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CRCEDN). (2023). Relatório do Conselho de Revisão do Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Lisboa.
- Retirado de: https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2023/CEDN_teste.pdf.
- DEE. (2022). *Diretiva Estratégica do Exército 2022-2024 - 1 Fascículo*. Lisboa: Exército Português.
- DEE. (2024). *Diretiva Estratégica do Exército 2024-2026 - 1 Fascículo*. Lisboa: Exército Português.
- DEEMGFA. (2023). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2023/2026*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- EB10-P-01.023. (2024). Portaria C Ex nº 2/201, de 12 março de 2024. Política de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.
- EB20-D-02.017. (2023). Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro.
- Estado-Maior do Exército (EME). (2021). Referencial para a Comunicação do Exército. Lisboa.
- Estado-Maior do Exército (EME). (2022). Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército 2022-2024. Lisboa.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA). (2022). Visão Estratégica Militar para as Forças Armadas Portuguesas 2022-2034. Lisboa. Retirado de: <https://www.emgfa.pt/Documents/2022/Visa%CC%83o%20Estrate%CC%81gica%20Militar%20para%20as%20FFAA%20Portuguesas%202022-2034.pdf>.
- Estado Mayor de La Defensa (EMAD), 2019. Directiva de Comunicación Estratégica del Jefe Estado Mayor de La Defensa. Espanha.*
- Estado Mayor del Ejército de Tierra (EMET), 2017. Directiva de Comunicación Estratégica em el Ejército de Tierra. Espanha.*



- European Union (EUa). (2022). *A Strategic Compass for Security and Defence*. Retirado de: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf.
- European Union (EUa). (2022). *Communication Policy and Public Diplomacy*. Retirado de: https://www.eeas.europa.eu/taxonomy/term/400164_en. Exército Português. (2024). Comunicação Estratégica. Lisboa. Disponível em: <https://intranet.exercito.local/areas-sectoriais/ComunicacaoEstrategica>.
- Exército Português, 2022. Diretiva Estratégica do Exército 2022-2024. Lisboa.
- Exército Português, 2024. Diretiva Estratégica do Exército 2024-2026. Lisboa.
- Fachada, C.P.A., Ranhola, N.M.B., Marreiros, J.P.R., & Santos, L.A.B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.^a Ed., revista e atualizada). IIUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Flick, U. (2013). Métodos Quantitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor.
- Freixo, M. J. V. (2011). Metodologia Científica: fundamentos, Métodos e Técnicas. 3.^o ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Erlbaum Associates Lawrence.
- HQ SACT Dir 92-5, 2022. *Internal Communications and Allied Command Transformation Connect Guidance*. February 2022.
- IUM. (2020a). *Trabalhos de investigação* (Vols. (NEP/INV-001 (A1))). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- IUM. (2020b). *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD* (Vols. (NEP/INV-03)). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Kuster. (2023). *Project Management Handbook Agile – Traditional – Hybrid* (2.^a Ed). Berlin, Kuster, J.; Bachmann, C.; Hubmann, M.; Lippmann, R. & Schneider, P.: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3>.
- Laity, M. (2021). *The Birth and Comming of Age of NATO StratCom: A Personal History*. *Defence Strategic Communications, the official journal of the NATO Strategic Communications Centre of Excellence, Special Edition, Volume 10, Spring-Autumn 2021*.
- Levy, N., & Dennett, D.C. (2017). *Ethics of Nudging*. *Philosophy & Public Affairs*, 45(3), 293-316.



- Lisboa, J. H. O. (2019). *Comunicação Estratégica no Ministério da Defesa* (Monografia apresentada para obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia. Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro.
- MC0628. (2017). *NATO Military Policy on Strategic Communications*. Belgium: North Atlantic Treaty Organization, Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- Ministerio de Defensa (MD), 2017. *Documentos de Seguridad y Defensa 72 - La Comunicación Estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Espanha.
- Murray, A., Bennett, N., Edmonds, J., Patterson, B., Taylor, S., & Williams, G. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. Norwich: The United Kingdom for the Stationery Office.
- NATO Standard (AJP-10), 2023. *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications*. Edition A Version 1, March 2023.
- NATO Standard (AJP-10.3), 2024. *Allied Joint Doctrine for Military Public Affairs*. Edition A Version 1, September 2024.
- Queiroz, J. A. P. (2012). *O Imperativo de uma Estratégia de Comunicação de Defesa Nacional* (Trabalho de Investigação Individual do CPOG). Instituto Universitário Militar (IUM), Lisboa.
- Rei, J. E. (2002). *Comunicação Estratégica*, V. N. Gaia, André Veríssimo.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M (Coords.). (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a Ed., Caderno do IUM, 8). (CIDIUM, Ed.) Lisboa: Instituto Universitário Militar. Obtido de https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/20190821_CAD-08_Miolo_WEB-1.pdf.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*, Sarmiento, M. Lisboa: Universidade Lusíadas Editora.
- SH/COMS/SAG STC/DC/17-318235. (2017). *NATO Strategic Communication Handbook V1.0*. September 2017.
- SH/J10/DS/24-018318. (2024). *Allied Command Operations Guidance for 2025*. December 2024.



- Torres, F. A. C. (2021). *Estudio de Caso: Implementación de um Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional. Número 37, Colombia.*
- Vieira, F. A. R. (2017). *A Comunicação Estratégica na Marinha como um dos Pilares de Gestão* (Trabalho de Investigação Individual do CPOS-Marinha). Instituto Universitário Militar (IUM), Lisboa.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



Apêndice A — Guião introdutório das entrevistas.

Versão em Inglês:

Dear Sir/Mam,

I am Colonel Helder Jorge Pinheiro Barreira of the Portuguese Army and I am currently taking the Flag Officers Course 2024/2025, at the Military University Institute in Portugal.

As part of the course plan, I am developing an Individual Research Paper on the theme “Challenges for the Army's Strategic Communication - Internal and External. Contributions to a model of affirmation of the Military Institution”.

As is well known, the current highly technological, fast-paced and complex communications environment requires that big organizations, and in particular Military Institutions - which in a more complex and intricate way are faced, on the one hand, with a lack of personnel and, on the other, with a possible return to high-intensity conflicts, such as those that began in February 2022 in Europe, and more recently in the Middle East, justify that the Army established a high level of ambition for Strategic Communication, which guarantees the need for better coherence not only on what is communicated, but fundamentally on how it communicates with all Audiences (target audiences) both externally and internally.

As the Portuguese Army is very aware of this reality, it is important to analyze the degree of capability of its Strategic Communication model in the face of the current situation, marked by constant changes and an increasingly greater plurality of communication platforms.

In this sense, the objective of this work is to propose contributions to improve the Army's Strategic Communication model, with the following specific objectives:

- Analyze the NATO Strategic Communication model.
- Analyze the Strategic Communication model of Friendly and Allied Countries.
- Analyze the Portuguese Army's Strategic Communication model.

Since you have recognized experience, knowledge and performance in functions related to this field, I hereby request your contributions to a set of questions on this topic. If you consider its pertinent to address other domains besides those mentioned above, it will be very much appreciated.

The information collected through the questions presented below is intended exclusively for academic purposes, within the scope of this research work. We also request authorization to record the interview, in order to facilitate the subsequent preparation of a summary, which will be submitted for confirmation and approval to you. It is also my intention that the content analysis of the interview be attached to the research paper and mentioned in the bibliography, thus being able to constitute a source for citations throughout the text.

If you prefer, as an alternative to the face-to-face interview, you can answer the questions in writing and send them to the email address: barreira.hjp@exercito.pt / barreira.hjp@ium.pt.

Thank you very much for your attention and support.

Versão em Português:

Exmo. Sr(a),

Sou o Coronel de Artilharia, Helder Jorge Pinheiro Barreira do Exército Português e encontro-me presentemente a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General 2024/2025, no Instituto Universitário Militar.

Integrado no plano do curso, estou a desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema “Desafios para a Comunicação Estratégica do Exército - Interna e Externa. Contributos para um modelo de afirmação da Instituição Militar”.

Como é sobejamente conhecido, o atual ambiente comunicacional, altamente tecnológico célere e complexo, obriga a que as grandes organizações, e em particular as Instituições Militares – que de uma forma mais complexa e intrincada se confrontam, por um lado com falta de efetivos e, por outro, com um possível regresso aos conflitos de alta intensidade, de que são exemplo os que tiveram início em fevereiro de 2022 na Europa, e mais recentemente no Médio Oriente, justificam que o Exército tenha estabelecido um elevado nível de ambição para a Comunicação Estratégica, que garanta a necessidade de uma melhor coerência não só sobre o que se comunica, mas, fundamentalmente, sobre a forma como se comunica com todas as Audiências (públicos-alvo) tanto na vertente externa como interna.



Estando o Exército Português muito atento a esta realidade, importa analisar o grau de adequabilidade do seu modelo de Comunicação Estratégica face à atual conjuntura, pautada por constantes alterações e uma pluralidade cada vez maior de plataformas de comunicação.

Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é propor contributos para melhorar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército, tendo como objetivos específicos os seguintes:

- Analisar de modo particular o modelo de Comunicação Estratégica da NATO;
- Analisar o modelo de Comunicação Estratégica de Países Amigos e Aliados;
- Analisar o modelo de Comunicação Estratégica do Exército.

Tendo Vossa Excelência uma reconhecida experiência, conhecimento e/ou desempenho de funções relacionados com este domínio, venho desta forma solicitar a sua distinta colaboração em responder de forma sucinta a um conjunto de questões sobre esta temática. Se considerar pertinente abordar outros domínios para além dos referidos anteriormente, ficaria muito agradecido.

As informações recolhidas através das questões a seguir apresentadas, destinam-se exclusivamente para fins académicos, no âmbito do presente trabalho de investigação. Roga-se, ainda, autorização para a gravação da entrevista, a fim de facilitar a posterior elaboração de uma síntese da mesma, que será submetida à confirmação e aprovação da sua parte. Pretende-se, igualmente, que a análise de conteúdo da entrevista seja anexada ao trabalho e mencionada na bibliografia, podendo, deste modo, constituir fonte para citações ao longo do texto.

Se preferir, em alternativa à entrevista presencial, poderá responder por escrito às questões e enviar para o endereço eletrónico: barreira.hjp@ium.pt.

Muito obrigado pela atenção e colaboração dispensadas.



Apêndice B — Entrevista ao *Communications Director* do ACO do SHAPE.

Interviewee Identification:

Name: Mr. Jay Janzen

Position or function: ACO /SHAPE Communications Director

Questions (Q) / Answers (A):

Q1. Do you consider that at the Political-Strategic level, the D&G issued by the NATO Secretary General to the Allies, should be disseminated/ followed in order to have coherence in communicating and messaging actions, images and words??

A1: Yes, this is important. NATO Headquarters (HQ) issues an annual Strategic Communications plan, as well as periodic StratCom frameworks on various topics. SHAPE integrates this into military plans and guidance to Allied Command Operations.

Q2. Do you consider that the specific guidelines relating to StratCom issued by the IMS for *Supreme Allied Commander Europe* (SACEUR) and *Supreme Allied Commander Transformation* (SACT) should also be disseminated and/or implemented by the Alliance's NATO Chiefs of Defence (CHOD)?

A2: Yes, and this happens in two ways. NATO HQ holds periodic sessions with Allied Ministry of Defence (MOD) communicators to pass guidance. SHAPE holds a monthly StratCom Coordination Board with Allies. We look at the upcoming three months and inform Allies on our priority objectives along with the desired StratCom effects we hope to deliver. We discuss opportunities and threats in the cognitive dimension, and we exchange information. I don't believe Portugal has regular representation at this meeting. There are also working groups that meet twice a year to focus on capabilities of Military Public Affairs (MilPA), PsyOps, InfoOps. These report to the StratCom working group. Portugal is represented at most of these groups.

Q3. Do you consider that NATO Allies should practice Internal and External Strategic Communication as established and standardized in the NATO StratCom model?

A3: Yes, in my 25 years of experience working in StratCom the J10 model is the most effective way to organize military staffs to operate in the cognitive dimension, using the NATO StratCom Frameworks. The headquarters assets, however, need to be complimented with capabilities (psychological operations units, web operations, Military PA teams.)

Q4. Regarding the IE, do you consider that there is an adequate understanding of it, given its high importance in the applicability of StratCom?

A4: Understanding of the importance of IEA is growing but needs to continue. More nations need to invest in people and technology to UNDERSTAND the information environment as well as ASSESS our ability to impact this space. IEA is an important part of a comprehensive understanding of the operating environment.

Q5. If yes, what means of communication are used? What mechanisms are used? And is there a process that allows the elimination of duplicated information?

A5: We need more than IEA to answer this query. We need an overarching military strategy. For NATO, this strategy is Deterrence and Defence of the Euro-Atlantic Area (DDA). To execute DDA effectively, we need all methods of communication to be integrated with military posture and activities in order to deliver multi-domain effects.

Q6. Do the personnel dealing with Strategic Communication have the appropriate training to carry out an adequate analysis of the Information Environment?

- Are the structures adequate and prepared for this?
- Is there coordination of efforts?
- Is it properly resourced?
- Are there any improvements to make?

A6: Typically, no they do not. Most Allies do not have career streams dedicated to generating information professionals. Many rely on military personnel to perform a StratCom function for a few years, with no prior training or experience. 70% of ACO J10 staff sent by Allies do not meet the requirements of their posts. Meanwhile the business of delivering cognitive effects is becoming much more complicated, and requires data science, behavioral psychology, AI, and advanced communications techniques.

Q7. Do you consider that the StratCom implemented is properly aligned and coordinated with which of the following dimensions?

Politics/Command; Military Public Affairs; PsyOps; InfoOps; Civil-Military Cooperation (CIMIC); Intelligence (Intel); Operations (Ops); Planning (Activities, Exercises and Operations); Targeting; Assessment.

A7: The NATO doctrine has a roadmap for implementation, but the problems lie in lack of resources, lack of experience, lack of capability. This is what is preventing effective integration. Most Allies do not



consider information or cognitive to be a domain, so there are no leaders advocating for the resources, expertise, and capabilities.

Q8. In your opinion, is the Strategic Communication used at all levels of Planning?

A8: StratCom is mainly a strategic activity. At the operational and tactical levels, a similar activity occurs, but we generally refer to this as information operations. The operational and tactical levels need to ensure they stay aligned with the StratCom guidance passed by the Political and Military Strategic levels.

Q9. Do you recognize if the current NATO J10 StratCom organization is fully responsive and integrated with all operations, missions, tasks and activities (mainly related with StratCom, Info Ops, MilPA, PsyOps)? If so, do you recommend this type of organization to be implemented to all NATO Allies and in particular to Portugal?

A9. The NATO J10 model is the best model I have seen in 25 years. It works for peace, crisis, and conflict, and we should train as we will fight, I recommend all Allies to consider adopting this structure. They should also recognize that structures alone will not solve all problems. We also need to allocate more resources, build expertise and capabilities, consider career streams, and think about considering this space as a military domain.



Apêndice C — Entrevista ao *Branch Deputy do Public Affairs Office* do ACT.

Interviewee Identification:

Name: Mr. Jay Paxton

Position or function: ACT/Section Head (Public Affairs Office/Branch Deputy)

Questions (Q) / Answers (A):

Q1. Do you consider that at the Political-Strategic level, the D&G related with StratCom, issued by the NATO Secretary General to the Allies, should be disseminated/ followed in order to have coherence in communicating and messaging actions, images and words??

A1: Yes. NATO's operational experience and official lessons learned all point to a clear need for coherence of messaging from Allied Nations about NATO-led military activities. The Secretary General and NATO HQ has the political authority to disseminate this direction and guidance to Allied Nations. The guidance is often issued via framework so that the strategic messaging can be utilized within respective Allied Nations to deliver a communications effect. Further, on operation, the strategic direction and guidance provides a baseline to cultivate other information activities and mitigates confusion between theatre-based and domestic messaging.

Q2. Do you consider that the specific guidelines relating to StratCom issued by the IMS for SACEUR and SACT should also be disseminated and/or implemented by the Alliance's CHOD?

A2: Allies should have awareness and understanding of NATO's strategic intent and are encouraged to align National communication activities with NATO's intent. Through this, Allied audiences are provided with a more clear and consistent understanding of NATO's (military) intent and activities.

Q3. Do you consider that NATO Allies should practice Internal and External Strategic Communication as established and standardized in the NATO StratCom model?

A3: NATO StratCom Doctrine and organization is a good baseline against which Allies can standardize strategic communication practices. Each Ally is encouraged to understand how NATO is organized, and it is helpful to have National counterparts that mirror the core functions of the NATO J10 model, based on the NATO StratCom Frameworks.

Q4. Regarding the IE, do you consider that there is an adequate understanding of it, given its high importance in the applicability of StratCom?

A4: Understanding NATO has two relatively new initiatives that will help it understand the IE. First, there is a new IEA capability that is being implemented within the NCS and NATO HQ. This capability will better use data and industry-standard models to map the IE. This helps quantify and qualify sentiments within Allied territories and provide that information to Commanders. NATO is also finalizing a Cognitive Warfare Concept while developing a Cognitive Superiority Concept and a Cognitive Resilience Concept. These concepts will help NATO's thinking about StratCom evolve from an under resourced and relatively silo's function-centric workstream to a Command campaign mindset that considers cognitive effects in military activities. Nonetheless, the IE isn't limited to Allied territory and Russian and other information spaces remain difficult to assess.

Q5. If yes, what means of communication are used? What mechanisms are used? And is there a process that allows the elimination of duplicated information?

A5: NATO has an Information Environment Assessment Capability that hosts a system of systems to monitor and assess the IE. More information on that is here : [file:///C:/Users/HQSACT~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/c2a0cd48-b98f-47c1-a62d-64e05088f48e/MP-IST-160-S2-2%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/HQSACT~1/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/c2a0cd48-b98f-47c1-a62d-64e05088f48e/MP-IST-160-S2-2%20(3).pdf).

Q6. Do the personnel dealing with Strategic Communication have the appropriate training to carry out an adequate analysis of the Information Environment?

- Are the structures adequate and prepared for this?
- Is there coordination of efforts?
- Is it properly resourced?
- Are there any improvements to make?

A6:

- The IE is a rapidly evolving, fast-paced and dynamic area. The structures are being developed constantly.
- Yes.
- Developing.
- Always.

Q7. Do you consider that the StratCom implemented is properly aligned and coordinated with which of the following dimensions?



Politics/Command; Military Public Affairs; PsyOps; InfoOps; CIMIC; Intel; Ops; Planning (Activities, Exercises and Operations); Targeting; Assessment.

A7: StratCom needs to understand and integrate macro-political trendlines to be consistent with NATO political intent. It also needs to be adjusted when political intent or events shift. StratCom M in NATO is the alignment of StratCom, MilPA, InfoOps and PsyOps and supported by IEA. However, the cognitive effects a Commander looks to deliver will be based on inputs from targeting, Intelligence, CIMIC and more.

Q8. In your opinion, is the Strategic Communication used at all levels of Planning?

A8: No but it should be integrated into planning.

Q9. Do you recognize if the current NATO J10 StratCom organization is fully responsive and integrated with all operations, missions, tasks and activities (mainly related with StratCom, Info Ops, MilPA, PsyOps)? If so, do you recommend this type of organization to be implemented to all NATO Allies and in particular to Portugal?

A9: The first part of this question is better positioned with ACO counterparts. ACT helps develop Psy OPS and IO capabilities, IEA and cognitive concepts. However, it is not delivering InfoOps and PsyOps and the full StratCom suite wouldn't apply to a warfare development command. National armed forces are, by definition, operational requirement the alignment of activity between information functions.



Apêndice D — Entrevista ao *Dean of Academics* da *StratCom Academy* do UK.

Interviewee Identification:

Name: Mr. Peter Clarke

Position or function: UK StratCom Academy Dean of Academics

Questions (Q) / Answers (A):

Q1. Do you consider that at the Political-Strategic level, the D&G related with StratCom, issued by the NATO Secretary General to the Allies, should be disseminated/ followed in order to have coherence in communicating and messaging actions, images and words??

A1: The purpose of StratCom D&G is to cohere the planning, execution and communications of activities in order to present a coherent message to our audiences through our deeds – amplified and contextualized by through the words and images we disseminate. To achieve this, the StratCom D&G (StratCom Framework) issued to the Military Instrument by the political level should be disseminated to the lowest level. However, this should be accompanied by StratCom Implementation Guidance from each level of HQ to its subordinates in order to focus Staff attention of what is relevant for that level of command. While the Framework is considered a ‘task’ to the NATO military structure, it is regarded as an ‘ask’ to the Allies.

Q2. Do you consider that the specific guidelines relating to StratCom issued by the IMS for SACEUR and SACT should also be disseminated and/or implemented by the Alliance’s CHOD?

A2: NATO is a strange beast, the role of IMS is to provide military advice to the Secretary General and NAC, not to be a Command level. SACEUR is the Strategic Military Commander and reports direct to the NAC. This separation, not usually present in National Command and Control, can be a tension and, as a result, IMS merely passes on the StratCom Framework to SHAPE without additional clarification. When SHAPE passes on the StratCom Framework to the Operational Joint Force Commands (JFCs), that allows SACEUR to add their additional clarification and detail to the D&G to complement and focus the JFCs on what he thinks is important for them. This process is then repeated at the JFC level to their subordinate Commands.

Q3. Do you consider that NATO Allies should practice Internal and External Strategic Communication as established and standardized in the NATO StratCom model?

A3: The internal audience is as important, if not more so, as the external audience, since the coherence of actions with the narrative is a whole of force responsibility. Thus, it is vital that all levels of command understand the narrative and desired outcome in order to effectible plan activities that communicate through their execution and not rely on the communications capability to try and align those actions with the narrative retrospectively. i.e. Communication must be baked into the planning and execution, not sprinkled on the activities after the fact.

Q4. Regarding the Information Environment (IE), do you consider that there is an adequate understanding of it, given its high importance in the applicability of StratCom?

A4: No. NATO is investing €160M in developing its IEA capability. This is based on the realization that an understanding of the IE and key audiences (stakeholders) is a critical component of the Audience/Behavior-centric approach. Without an effective IEA capability to complement the J2 Function, the commander’s attention will remain too focused on the adversary and the battle, making them susceptible to the risk of ‘winning the battle while at the same time losing the war’.

Q5. If yes, what means of communication are used? What mechanisms are used? And is there a process that allows the elimination of duplicated information?

A5: The IEA capability is responsible for identifying how to assess the IE, what tools are available to deliver the necessary information, and then assessing that information. The process should follow the Political, Military, Economic, Social, Information (PMESI) structure and the resultant data incorporated into a J2-led Comprehensive Understanding of the Operating Environment (CUOE) database. There will inevitably be duplication in some overlapping areas of responsibility (the process also includes J9 civil environment assessment) but the aggregation of the information within CUOE eliminates duplication and provides useful cross-reference of accuracy.

Q6. Do the personnel dealing with Strategic Communication have the appropriate training to carry out an adequate analysis of the Information Environment?

- Are the structures adequate and prepared for this?
- Is there coordination of efforts?
- Is it properly resourced?
- Are there any improvements to make?

A6: No. Few military personnel come from the social sciences, and those that do have been separated from the field since they joined the military. IEA requires current and practicing Subject Matter Experts (SME) from the social sciences to produce an accurate product. Use of civilian experts and reservists, together with



partnerships with academia, can offer a framework into which military experience and leadership can be augmented to ensure the outputs meet military planning and execution needs.

Q7. Do you consider that the StratCom implemented is properly aligned and coordinated with which of the following dimensions?

Politics/Command; Military Public Affairs; PsyOps; InfoOps; CIMIC; Intel; Ops; Planning (Activities, Exercises and Operations); Targeting; Assessment.

A7: Politics - Yes - D&G for the use and role of the military instrument has to start at the political level

Command - Yes - StratCom has to be Command-led since it involves the planning of activities to communicate (the deployment of the military instrument is itself a message) and this is the sole prerogative of the commander. The role of the StratCom function is to assure this is happening on behalf of the commander.

Military Public Relations - Yes. MilPA is one of the communications capabilities used to 'amplify and contextualize' military activities.

Op. Psychological (PsyOps) - Yes. PsyOps is one of the communications capabilities used to 'amplify and contextualize' military activities.

Op. Information (InfoOps) - Yes. Info Ops is the staff function responsible for conceiving and recommending information activities (any activity by any capability whose primary purpose in cognitive effect) as part of the J6-led planning process, and J3-led targeting process.

CIMIC - Yes. CIMIC is one of the capabilities that can be used to 'amplify and contextualize' military activities. It can also execute information activities in its own right

Information (Intelligence) - Yes. The relationship between J2, J9, and J10 is at the heart of the NATO CUOE process. The CUOE function is a J2-led activity.

Operations. Yes. It is critical that J3 understands the importance of cohering actions with the narrative, particularly during execution when the plan is affected by changes and that any reaction to those changes is tested against the StratCom D&G; especially the Strategic Narrative. It is also critical that StratCom D&G is considered during both kinetic and non-kinetic targeting.

Planning (Activities, Exercises and Operations) Yes. The contribution of the J10 StratCom and J10 Info Ops personnel is critical to the development of plans COA that reflect the audience/behaviour-centric approach, and to ensure that recommendations for cognitive effects are considered alongside Virtual and Physical effects.

Targeting - Yes. See Operations

Assessment - Yes OA must incorporate non-adversarial audiences to provide the commander with a complete picture of the progress of the plan.

Q8. In your opinion, is the Strategic Communication used at all levels of Planning?

A8: Yes. StratCom is about strategy not the Strategic level. While for the military instrument, overarching StratCom D&G usually originates at the political strategic level, the understanding of the implications of that D&G at all levels is critical to achieving the desired outcome.

Q9. Do you recognize if the current NATO J10 StratCom organization is fully responsive and integrated with all operations, missions, tasks and activities (mainly related with StratCom, Info Ops, MilPA, PsyOps)? If so, do you recommend this type of organization to be implemented to all NATO Allies and in particular to Portugal?

A9: While all levels of NATO military HQs (strategic, operational, and tactical) are still working through the implementation of the doctrine (AJP-01 and AJP-10), the behaviour-centric approach is now at the heart of NATO planning and execution of military operations, missions, and tasks across the full spectrum of conflict. The adoption of this structure with national military structures would ensure better understanding of the behaviour-centric approach and enable better coherence of the activities by the 32 militaries. It is not as relevant to non-operational commands, as these do not conduct military activities. However, a J10 structure would enable coheres of non-kinetic activities that can contribute to Stratcom objectives i.e Key Leaders Engagement, Concept development, etc.



Apêndice E — Entrevista ao Embaixador DELNATO junto do NATO HQ.

Identificação do Entrevistado:

Nome: Dr. Paulo Vizeu

Cargo ou função: Embaixador Português Representante Permanente da Delegação Portuguesa junto do NATO HQ (DELNATO), em Bruxelas, Bélgica.

Questões (Q) / Respostas (R):

Q1. Considera que ao nível Político-Estratégico, estão a ser difundidas/seguidas as '*Direction & Guidance*' relativas à Comunicação Estratégica (*StratCom*), emanadas pelo Secretário-Geral da NATO ou Portugal difunde as suas próprias orientações em termos de Comunicação Estratégica?

R1: A NATO dispõe de doutrina de *StratCom* que compete aos Aliados incorporar, caso entendam. Tal doutrina está também refletida nos documentos estratégicos da Aliança e que regulam a sua atuação, como é o caso do *SACEUR's AOR Wide Strategic Plan* (SASP). Um outro documento com forte pendor de *StratCom* são as declarações / comunicados que normalmente emanam das Cimeiras (e.g.: Comunicado de Vilnius, Declaração de Washington).

Quanto à difusão, implementação da *StratCom* por Portugal, não compete à DELNATO fazer essa avaliação.

Q2. Considera que existem mecanismos adequados de Comunicação Estratégica, que garantam a coerência na '*communication, messaging actions, images and words*' do nível político para o EMGFA? Que aspetos pondera que possam ser melhorados?

R2: Como referido na resposta anterior, a Aliança disponibiliza orientações *StratCom*, de nível político-estratégico e estratégico-militar, cabendo aos Aliados a sua replicação numa base voluntária de acordo com o interesse. Assume-se que as vias de comunicação estabelecidas criam condições para a desejada coerência.

Q.3 No seu entender, as orientações específicas relativas à Comunicação Estratégica emanadas pelo IMS para o SACEUR e SACT, deverão também ser difundidas e/ou implementadas pelo EMGFA em Portugal?

R3: Existe uma simbiose total entre o IMS e os comandos estratégicos (ACO e ACT) em matéria de *StratCom*. Esta simbiose é testada em exercícios aos vários níveis (estratégico e operacional) e dimensões (convencional e nuclear), e colocada em prática pela Aliança.

Compete ao EMGFA a sua implementação, mediante a avaliação que faz sobre a sua adequabilidade para o cumprimento da sua missão.

Q.4 Considera que o MDN e consequentemente o EMGFA praticam a Comunicação Estratégica Interna e Externa como estabelecida e padronizada no modelo de Comunicação Estratégica da NATO? Que aspetos podem ser melhorados?

R.4 A DELNATO não dispõe de elementos que permitam responder a esta questão.

Q.5 No que concerne ao Ambiente de Informação (*Information Environment* - IE), considera que existe uma compreensão adequada do mesmo, tendo em conta a sua elevada importância na aplicabilidade da Comunicação Estratégica? Existem aspetos que podem ser aperfeiçoados?

R.5 O ambiente de informação está diretamente ligado ao ambiente estratégico. Se este último é complexo, incerto, volátil e ambíguo, logo também o é o ambiente de informação. Veja-se, por exemplo, o peso que a desinformação e a guerra híbrida adquiriram na tomada de decisão político-estratégica e também no planeamento de operações. Acresce o facto de, atualmente, existirem vários canais de transmissão (e.g.: redes sociais, media tradicionais, canais oficiais, etc.) que podem acrescentar nevoeiro e retirar clareza à comunicação, originando erros de cálculo e maior risco estratégico. Sendo a Comunicação, a par da Credibilidade e da Capacidade (os 3C's), um dos ingredientes essenciais para a Dissuasão e Defesa da Aliança, há uma grande preocupação na calibração das mensagens (na NATO *per se* e entre esta e os Aliados), especialmente em períodos de crise ou conflito. Esta calibração tem tido maior ênfase, desde que começou a guerra na Ucrânia, em que a NATO passou a ser visada e a ter um papel mais ativo. Além disso, em treino, existe uma preocupação muito grande com a *StratCom*. A título de exemplo, existem orientações aprovadas pelos Aliados (com informação tipificada / normalizada), para a Aliança comunicar determinados exercícios, atenta a sua dimensão e características (e.g.: STEADFAST DEFENDER), no Fórum de Segurança e Cooperação da *Organization for Security and Cooperation in Europe* (OSCE). Considerando que a comunicação é um aspeto dinâmico, existem aspetos a ser melhorados continuamente.

Q.6 Considera que o pessoal que lida com a Comunicação Estratégica nos diversos escalões, possui o treino apropriado para fazer uma adequada análise do Ambiente de Informação?

- As estruturas estão adequadas e preparadas para o fazer?
- Existe coordenação de esforços?



- Está devidamente garantido (*resourced*)?

R.6

Na NATO sim, o pessoal que lida com a Comunicação Estratégica tem treino apropriado.

As estruturas estão adequadas e preparadas para o fazer? Idem, embora o seu melhoramento seja contínuo. A título de exemplo, ainda recentemente fez aprovar a sua primeira Abordagem para Contrariar Ameaças de Informação, e encontram-se em negociação novos instrumentos de enquadramento da capacitação da NATO na dimensão de *Information Environment Assessment*.

Existe coordenação de esforços? Ibidem.

Está devidamente garantido (*resourced*)? Ibidem.

Q.7 No seu entender, a Comunicação Estratégica praticada por Portugal está devidamente alinhada e coordenada com nenhuma/qual/quais das seguintes dimensões?

Política; Comando; Relações Públicas Militares; Op. Psicológicas (*PsyOps*); Op. Informação (*InfoOps*); CIMIC; Informações (*Intelligence*); Operações; Planeamento (Atividades, Exercícios e Operações); *Targeting*; Avaliação (*Assessment*).

R.7 A DELNATO não dispõe de elementos que permitam responder a esta questão.

Q.8 Entende que a Comunicação Estratégica deverá ser usada em todos os patamares do Planeamento efetuado?

R.8 Nomeadamente aos níveis político-estratégico, estratégico-militar e operacional. Também ao nível tático, dependendo da situação, a *StratCom* poderá ser considerada. Dependerá sempre dos efeitos pretendidos/esperados.

Q.9 Tem conhecimento de que está a ser usado por Portugal a *NATO Stratcom Framework Template* como parte integrante do processo de planeamento e implementação da Comunicação Estratégica? Caso não esteja a ser usada, indique que qual a '*guidance*' - D&G que está a ser empregue (caso tenha conhecimento).

R.9 A DELNATO não dispõe de elementos que permitam responder a esta questão.

Q.10 Que aspetos considera como essenciais para melhorar e/ou implementar um modelo de Comunicação Estratégica (*StratCom*) em Portugal por parte do EMGFA, de modo a garantir uma coerência nas mensagens desde o patamar político até à sua implementação ao nível tático?

R.10 A DELNATO não dispõe de elementos que permitam responder a esta questão. Porém, de forma lata, a NATO dispõe de um enquadramento de *StratCom*, essencialmente aos níveis político-estratégico, estratégico-militar e operacional, que pode ser adaptado na ordem interna dos Aliados, desde o patamar político ao tático, dependendo da sua organização e estrutura de defesa, entre outros critérios.



Apêndice F — Entrevista ao NMR do ACO do SHAPE.

Identificação do Entrevistado:

Nome: Contra-Almirante Pessoa Arroiteia

Cargo ou função: Chefe da Representação Militar Nacional junto do SHAPE - *National Military Representative* (NMR) em Mons, Bélgica

Questões (Q) / Respostas (R):

Q1. Considera que ao nível Político-Estratégico, estão a ser difundidas/seguidas as ‘*Direction & Guidance*’ relativas à Comunicação Estratégica (*StratCom*), emanadas pelo Secretário-Geral da NATO ou Portugal difunde as suas próprias orientações em termos de Comunicação Estratégica? A DELNATO providencia orientações para o NMR e consequentemente para o EMGFA?

R1: A Diretiva Estratégica do EMGFA 23-26 apenas utiliza o termo comunicação numa vertente de “Comunicação Institucional”, “divulgação das atividades desenvolvidas”, desconhecendo se existe uma diretiva do CEMGFA dedicada à comunicação estratégica. Apesar do MDN ter uma Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas, também desconheço se há alguma diretiva do mesmo âmbito. Tudo o que são orientações do SHAPE quanto ao *StratCom* reencaminho para o GabCEMGFA. Desconheço se o DELNATO e MILREP o fazem.

Q2. Considera que existem mecanismos adequados de Comunicação Estratégica, que garantam a coerência na ‘*communication, messaging actions, images and words*’ do nível político para o EMGFA? Que aspetos pondera que possam ser melhorados?

R2: A ser verdade tudo o que escrevi na resposta anterior, não existindo mecanismos, não há coerência e assim tudo tem de ser melhorado.

Q3. No seu entender, as orientações específicas relativas à Comunicação Estratégica emanadas pelo IMS para o SACEUR e SACT, deverão/estão a ser difundidas pelo NMR e implementadas pelo EMGFA em Portugal?

R3: Como disse, tudo é enviado para o GabCEMGFA, desconhecendo se existe ação posterior. Acrescento que sempre que um militar português de um ACO HQ é agraciado/evidenciado pelo respetivo comando, elaboro uma pequena notícia e envio ao GabCEMGFA que por norma publica no site do EMGFA.

Q4. Considera que o MDN e consequentemente o EMGFA praticam a Comunicação Estratégica Interna e Externa como estabelecida e padronizada no modelo de Comunicação Estratégica da NATO? Que aspetos podem ser melhorados?

R4. Mais uma vez, e salvo melhor opinião, nada é seguido e por isso tudo (ou quase tudo) tem de ser melhorado.

Q5. No que concerne ao Ambiente de Informação (*Information Environment* - IE), considera que existe uma compreensão adequada do mesmo, tendo em conta a sua elevada importância na aplicabilidade da Comunicação Estratégica? Existem aspetos que podem ser aperfeiçoados?

R5. Considero que existe consciência e é dada atenção ao que se coloca nas redes sociais + *fake news*, mas penso que ainda existe muita dificuldade de passar a mensagem do comando de uma unidade tática até ao soldado/marinheiro (informação descendente), por vezes por desconhecimento do conteúdo/técnicas, outras porque as guarnições tendem a ser muito jovens e “consomem tudo sem filtros”, não dando importância às orientações superiores (quando estas eventualmente existem).

Q6. Considera que o pessoal que lida com a Comunicação Estratégica nos diversos escalões, possui o treino apropriado para fazer uma adequada análise do Ambiente de Informação?

- As estruturas estão adequadas e preparadas para o fazer?
- Existe coordenação de esforços?
- Está devidamente guarnecido (*resourced*)?

R6. Considero que os Ramos estão bem preparados em termos de *StratCom*, mas fazem-no de forma descoordenada. Existe efetivamente coordenação quando se trata de Forças Nacionais Destacadas (FND) em que o Ramo nunca publica nada sem o EMGFA o fazer, mas estamos a falar do campo restrito da informação publica. Existe alguma área dos 3 Ramos das FFAA que esteja *well resourced*?

Q7. No seu entender, a Comunicação Estratégica praticada por Portugal está devidamente alinhada e coordenada com nenhuma/qual/quais das seguintes dimensões?

Política; Comando; Relações Públicas Militares; Op. Psicológicas (*PsyOps*); Op. Informação (*InfoOps*); CIMIC; Informações (*Intelligence*); Operações; Planeamento (Atividades, Exercícios e Operações); *Targeting*; Avaliação (*Assessment*).



R.7 Eu diria que, de uma forma geral, não existe alinhamento, em casos particulares e conforme as necessidades do momento existem alinhamentos pontuais, como nas Atividades (onde incluo cerimónias de grande dimensão), Exercícios e Operações. Quanto às restantes considero não existir alinhamento ou então não é do meu conhecimento.

Q.8 Entende que a Comunicação Estratégica deverá ser usada em todos os patamares do Planeamento efetuado?

R.8 Óbvio que sim. Todo o planeamento operacional e de operações tem de prever e seguir a *StratCom campaign* que estiver promulgada. O próprio soldado/marinheiro deve ter na sua posse um cartão com as principais *lines to take* para responder ao essencial.

Q.9 Tem conhecimento de que está a ser usado por Portugal a *NATO Stratcom Framework Template* como parte integrante do processo de planeamento e implementação da Comunicação Estratégica? Caso não esteja a ser usada, indique que qual a '*guidance*' que está a ser empregue (caso tenha conhecimento).

R.9 Desconheço.

Q.10. Que aspetos considera como essenciais para melhorar e/ou implementar um modelo de Comunicação Estratégica (*StratCom*) em Portugal por parte do EMGFA, de modo a garantir uma coerência nas mensagens desde o patamar político até à sua implementação ao nível tático?

R.10 Já colocando o MDN de fora (por onde tudo deveria ter início), a promulgação de uma Diretiva para a Comunicação estratégica do EMGFA e Ramos seria suficiente para dar as orientações necessárias em cada uma das dimensões descritas na pergunta 7.



Apêndice G — Entrevista ao Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional.

Identificação do Entrevistado:

Nome: Tenente-General Nuno Lemos Pires

Cargo ou função: Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN)

Resumo dos aspetos mais relevantes da Entrevista:

A Comunicação pode ter várias vertentes – Política – Estratégica – Operacional – Tática, tendo apenas a haver com aquilo que pretendemos transmitir ‘para fora’. A Comunicação política afigura-se como sendo talvez a mais importante. Neste âmbito, só existe Comunicação Estratégica se existir uma linha de ação face a ‘alvos’ que se identificam (existe oposição – por isso se considera como estratégica). A comunicação política tem a ver com compromissos que são assumidos e que no domínio da Defesa Nacional é considerada como essencial não só no corrente ano, bem como nos anos seguintes, no âmbito dos compromissos que estamos a assumir de crescimento da despesa, apoio das missões, compromissos com a NATO e com a União Europeia.

Quando referimos que a Comunicação política tem que ser feita neste nível, significa que pela 1ª vez nos últimos 30 anos ao ‘*all of government*’- ou seja o 1º ministro tem que traduzir para si que a comunicação política no âmbito da Defesa passou a fazer parte da ‘comunicação essencial’ que ele tem que fazer ‘para fora’ e ‘para dentro’.

Para fora (Comunicação Externa), materializa-se em convencer aliados, adversários e outros, de que Portugal é um país sério e credível no âmbito dos compromissos de defesa – defesa coletiva e segurança cooperativa). Assim, esta comunicação política, implica que existam documentos de matriz política, entre os quais se inclui o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, que passem esta mensagem, de modo que todos os ministros (Ex.: o Ministro dos Negócios Estrangeiros, o Ministro das Finanças, o Ministro da Defesa Nacional, o Ministro da Economia, etc.), que quando presentes em fóruns internacionais, todos passem a mesma mensagem.

Para dentro (Comunicação Interna), materializa-se nos públicos internos – as próprias organizações do Estado Português e a População em geral (os governados têm de traduzir que têm interesse na Defesa). Com isto se conclui, que o 1º passo para existir uma comunicação estratégica é existir uma comunicação política. A Estratégia precisa sempre da política, caso contrário ‘não existe’. Por outro lado, afigura-se importante perceber que a Política não precisa propriamente de Estratégia.

Ter uma adequada Comunicação Política Interna e Externa, traduz-se no grande problema da comunicação. Ou seja, se isto não estiver claramente feito, de pouco nos serve pensar no que o Exército pode fazer em termos de Comunicação Estratégica. Resumindo: Ponto 1 – entender a Comunicação Política; Ponto 2 – entender a Comunicação Estratégica; Ponto 3 – Existir um perfeito alinhamento com esta comunicação.

No entanto, é preciso compreender que nem tudo se traduz num modelo piramidal. No meu entender, existem 2 tipos de Ministérios, os do tipo ‘plasmados’ e os do tipo ‘iceberg’. Os tipo plasmados são aqueles em que as direções dos Ministérios são a direção da estrutura (Ex.: os diplomatas) – existe uma ligação direta.

Os Ministérios tipo iceberg, são onde se insere o MDN, que tem posteriormente e mas depois existe um EMGFA. Tem uma autonomia muito grande. Portanto, o CEMGFA não tem de ter, e o CEMA, CEME ou CEMFA, não têm de ter, obrigatoriamente, orientações estratégicas permanentes do CEMGFA e do Ministro da Defesa Nacional, simplesmente porque têm autonomia.

Portanto, tendo autonomia, o Exército não tem de ter, obrigatoriamente, orientações estratégicas permanentes do CEMGFA e/ou do Ministro da Defesa Nacional, simplesmente porque tem autonomia, devendo inferir a orientação política geral, salvaguardar as grandes orientações públicas, sentir o pulsar do que é que é a necessidade dessa Comunicação Estratégica e depois executar. Sendo que o papel dos Ramos é de proximidade. pode considerar-se que a única orientação política escrita existente é a Diretiva do Planeamento Ministerial de Defesa, onde se podem identificar algumas mensagens chave.

O grande défice que nós temos realmente quando estamos a fazer narrativa estratégica, é não fazer o trabalho de base, que se traduz em identificar logo as oposições, as omissões, as carências, onde é que não está a chegar a nossa mensagem, onde é que nós não somos vistos. E começar por eleger nestes pontos de fragilidade gigantesca que temos em termos de narrativa estratégica. O que nos deveria de interessar é a forma como é que conseguimos chegar à comunidade estudantil – como é que chegamos aos *influencers* - como é que eu ando na rede TikTok - como é que eu consigo obviamente convencer os Media a fazerem reportagens de fundo para provarem que o Exército tem uma ação fundamental dentro e fora de Portugal.



E essa parte, essa identificação, implica relações *'person to person'*. Pessoas especialistas a fazerem comunicação dirigida. Garantir reportagens, mensagens, etc., difundidas em todas as redes sociais. Não se afigura necessário haver uma 'verticalidade hierárquica' na comunicação, até porque, o que acontece muitas vezes é que um tenente, um sargento, ou até mesmo uma praça pode ter iniciativa estratégica. Desde que esteja alinhada com uma boa orientação estratégica no CEME, que dá uma autonomia dentro de um campo muito específico. Até porque às vezes até dá mais credibilidade porque é a pessoa em si que está envolvida - quanto mais próximo for melhor. Neste Âmbito, apostar na formação em comunicação a quem efetivamente precisa, faz todo o sentido.

Não nos devemos esquecer que qualquer militar poderá em determinada circunstância ser a 'voz' e a 'imagem' do Exército (através dos órgãos de comunicação social, redes sociais, etc.), devendo por isso possuir a necessária formação e conhecimentos, para que em caso de necessidade, seja possível passar com tranquilidade, serenidade, competência e profissionalismo as mensagens que estão em linha com a Comunicação Estratégica, de modo a chegar aos *influencers*.

Não se afigura necessário haver uma 'verticalidade hierárquica' na comunicação, até porque, o que acontece muitas vezes é que um oficial, um sargento, ou até mesmo uma praça podem efetuar uma comunicação, desde que esteja alinhada com uma boa orientação estratégica no CEME. Considero, pois, que deve ser dada mais autonomia às unidades regimentais dentro de um campo muito específico, à semelhança do que acontece com as capitânias da Marinha, pois sabemos que a comunicação feita na primeira pessoa tem mais impacto e dá mais credibilidade porque é a pessoa em si que está envolvida - quanto mais próximo for melhor.



Apêndice H — Entrevista ao Chefe do Gabinete do CEMGFA.

Identificação do Entrevistado:

Nome: Major-General Viegas Nunes

Cargo ou função: Chefe do Gabinete do CEMGFA

Resumo dos aspetos mais relevantes da Entrevista:

No que concerne ao alinhamento das narrativas e das mensagens do nível político para o EMGFA e consequentemente para os Ramos, foi mencionado que o poder político tem dinâmicas de governação próprias, sendo mencionado que normalmente o MDN faz política através da comunicação e as FFAA não o fazem. Como tal, no seu entender não se afigura uma necessidade premente em existir um alinhamento das mensagens, dado que elas podem ter destinatários diferentes. No entanto, considera que existindo um alinhamento devidamente contextualizado e ‘apartidarizado’, que seria benéfico a existência de um modelo de Comunicação Estratégica.

No que respeita à existência de uma Diretiva Política orientadora para a Comunicação Estratégica, foi confirmado que atualmente não existe, recorrendo-se à comunicação verbal feita diretamente entre os respetivos gabinetes e porta-vozes do MDN, EMGFA, Ramos, ou mesmo entre as respetivas entidades – MDN → CEMGFA → Ramos. Ou seja, apesar de não existir uma Diretiva orientadora para a Comunicação Estratégica, sempre que se afigure como necessário existir um alinhamento comum de narrativas e mensagens, esta é feita diretamente entre os respetivos gabinetes, porta-vozes e entidades responsáveis do MDN, EMGFA, Ramos ou outras, garantindo um alinhamento comum de narrativas e mensagens, apenas no âmbito da Comunicação Estratégica ao nível Externo. No que concerne à Comunicação Estratégica Interna, é estabelecido que esta deve ser entendida como uma responsabilidade exclusiva de cada Ramo”.

Apesar de não existir qualquer Diretiva que norteie a Comunicação Estratégica, foram identificadas duas Diretivas do CEMGFA relacionadas com a política de comunicação:

- Diretiva N.º 007/CEMGFA/2023, de 06fev2023, que estabelece a Política de Comunicação para as Missões das FFAA;
- Diretiva N.º 008/CEMGFA/2023, de 06fev2023, que estabelece e regula a Comunicação de Acidentes/Incidentes graves ocorridos no âmbito da atividade das Forças Armadas.



Apêndice I — Entrevista ao Chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do GabCEME.

Identificação do Entrevistado:

Nome: Coronel de Artilharia César Reis

Cargo ou função: Chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do GabCEME

Resumo dos aspetos mais relevantes da Entrevista:

No que concerne ao alinhamento das narrativas e das mensagens, foi mencionado que o Exército tem sempre a preocupação de alinhar as mensagens de acordo com as orientações que são recebidas via poder político (MDN) ou EMGFA, nomeadamente no que concerne à Comunicação Externa. No entanto, tendo em conta que não existe uma Diretiva específica para o efeito (excluindo as Diretivas N.º 007/CEMGFA/2023 e N.º 008/CEMGFA/2023 que estão essencialmente direcionadas para as Forças Nacionais Destacadas na dependência do CEMGFA), o Exército estabelece a sua própria política orientadora para a Comunicação Estratégica tanto ao nível Interno como Externo.

No âmbito da rapidez com que deve fluir a informação referente à Comunicação Interna, foi referido que existe a necessidade da rápida difusão da informação a nível interno, pois tendo em conta a rapidez com que atualmente circula a informação, somos muitas vezes confrontados com a realidade de ter de responder a assuntos que ocorreram dentro da Instituição e segundo os quais ainda não existe muita informação disponível, o que releva a importância de existir uma adequada rede de transmissão da informação ao nível interno, onde seja possível todos partilharem de imediato as informações que dispõem sobre determinado assunto.

No que diz respeito aos recursos humanos disponíveis, verifica-se que a atual organização e a forma de trabalhar, impulsionada pela ‘nova’ organização proposta, que visa estabelecer uma ‘Divisão de Comunicação’ do Exército (que carece ainda de aprovação em Quadro Orgânico, mas que já se encontra parcialmente em funcionamento, mas ainda com a designação de Repartição), veio otimizar significativamente a importância da operacionalização e implementação da Estratégia de Comunicação para o Exército. Porém, verifica-se que ainda existe uma necessidade premente de pessoal especializado para a área da Comunicação Estratégica, que dê a devida continuidade na função. Tal facto, poderia ser colmatado com a criação de pessoal adstrito de forma exclusiva à comunicação, podendo ser pessoal civil qualificado, ou militares que eventualmente poderiam seguir uma ‘carreira’ nesta área, devendo para o efeito ser adotado um regime de excecionalidade, como por exemplo serem colocados na situação de inamovíveis.



Apêndice J — Entrevista à Professora Doutora Susana Spínola do ISCSP.

Identificação da Entrevistada:

Nome: Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola

Cargo ou função: Professora de Comunicação Auxiliar convidada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP) e Investigadora Associada do Centro de Administração de Políticas Públicas (CAPP) do ISCSP - U Lisboa.

Questões (Q) / Respostas (R):

Q.1 Considera que a Instituição – Exército Português pratica uma efetiva Comunicação Estratégica? Que aspetos considera que podem ser melhorados?

R.1 Olhando para o documento “Diretiva estratégica – Sistema de Comunicação do Exército – 2022-2024” o que é definido como estratégico na comunicação é ela própria na sua dimensão interna e externa – o que me parece “estranho”. Para abordarmos a comunicação na sua vertente estratégica haveria que, a partir de uma análise com enfoque na comunicação, definir forças e fraquezas, oportunidades e ameaças à comunicação. O que este documento nos apresenta é uma análise situacional, mas à própria instituição. Assim, haveria que, a partir desta análise, fazê-lo, mas em termos de comunicação, ou seja, quais os pontos fortes e fracos da comunicação no Exército Português, que oportunidades e ameaças a comunicação pode enfrentar. Desta forma mitiga-se o risco de confundir a comunicação como fator estratégico para a organização e aquilo que definimos como estratégico na própria comunicação.

Assim, tendo em consideração o documento que acima refiro, diria que há “um pecado” quanto à definição de estratégias de comunicação.

Ainda quanto a este documento e considerando que é neste, que estão vertidas as orientações estratégicas da comunicação do Exército e numa análise mais fina, diria que existe pouca clareza nos conceitos que definem como objetivo geral (OG) e específicos, já que o objetivo geral “Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército” é decomposto em OEst Nº. 1 a OEst Nº. 6, sendo o OEst Nº. 6 a repetição do OG. Ainda assim, e não considerando este OEst Nº. 6, teremos OEst Nº. 4 referentes ao clima interno e apenas um (OEst Nº. 3) ao clima externo, o que me parece revelar-se descompensado face ao objetivo geral.

Objetivamente e numa leitura mais pragmática, diria que o que tem de ser melhorado irá revelar-se de uma avaliação deste plano, já que ele se refere a 2022-2024.

A partir daí, e considerando ainda a Diretiva Estratégica do Exército 2024-2026, então definir linhas estratégica de comunicação e consequentemente linhas operacionais.

Relativamente à Diretiva Estratégica do Exército 2024-2026, embora não específica para a comunicação, ela contém um dos OEst (OEst Nº. 5) com envolvimento direto para a área de comunicação. Diria que a partir deste documento é possível elaborar uma diretiva de comunicação estratégica.

Já quanto ao Referencial para a Comunicação do Exército necessita de atualização, de um novo olhar para a sua estruturação, uma revisão quanto às linhas identitárias (estas só se podem resumir na missão, visão e valores para apresentação ao exterior, mas não para definir um plano estratégico de comunicação. A identidade organizacional é muito mais do que a expressão da missão, visão e valores) e, finalmente, necessita ainda de uma profunda revisão quanto ao estudo dos públicos (o mapeamento de públicos é muito vago e não apresenta um critério de segmentação que lhe permita conduzir a uma sistematização pormenorizada e profunda quanto a públicos). Usa uma categoria “público em geral” que do ponto de vista da comunicação, não serve para nada!!! Repare, “público em geral” é a criança de 1 ano e o velhinho de 104 anos e tudo o que no meio destas extremidades fica... como ajustar mensagens com um espectro destes? O que dizer em termos de eficácia da mensagem? Nada!

Q.2 O conceito ‘Estratégico’ tornou-se um léxico ‘vulgar’, pelo que muitas vezes as Organizações referem-se ao termo Comunicação Estratégica, quando na realidade o que pretendem referir são Relações Públicas de nível Estratégico ou Operacional. Concorde com esta afirmação? O que pode e deve ser mudado?

R.2 Esta é uma questão para a qual tenho uma resposta pouco imparcial e muito tendenciosa, já que a minha tese de doutoramento consistiu exatamente em propor um modelo de relações públicas estratégicas, definindo-lhe três vertentes estratégicas (estruturantes / macro e mezzo / médio e longo prazo) que deverão orientar a atuação no terreno, logo, nível operacional (conjuntural / micro / curto prazo). A escolha pela designação “Relações públicas estratégicas” e não “Comunicação estratégica” foi deliberada e consciente.

Olhando, novamente para o documento “Diretiva estratégica – Sistema de Comunicação do Exército – 2022-2024”, também quanto a isto me parece haver pouca clareza – definem como uma das áreas do processo estruturante as “Relações Públicas e Marketing Institucional” (não faço ideia ao que se referem quanto a “marketing institucional!”) e depois enunciam um conjunto de áreas (como a assessoria de imprensa; Comunicação de Crise, Planeamento e Programação; Organização de Eventos e Protocolo; Divulgação Institucional e Produção de Conteúdos) que são, algumas delas, consideradas, quer em termos académicos,



quer em termos de boas práticas empresariais como sendo áreas das próprias relações públicas. Ou seja, fico sem compreender o que entendem por Relações Públicas. Mesmo considerando que esta é uma leitura muito própria do Exército, continuo a não encontrar clareza - considerando que o OG enunciado apresenta uma dimensão interna e que 4 dos 5 OEst dizem respeito a essa dimensão, não há referência à área da comunicação interna....

Quanto ao que pode ser mudado.... Bom, começar por assumir as relações públicas tal como estão enquadradas pela melhor literatura de referência; definir quais são os aportes estratégicos que se querem delas e assumir as áreas operacionais das relações públicas, i.e, assessoria de imprensa; comunicação interna; relações governamentais (assumidas como relações com órgãos de governo quer internacionais, nacionais e locais); relações com a comunidade (quer a com quem partilhamos proximidade física / geográfica, quer a com quem partilhamos valores – os nossos parceiros); publicidade institucional (aqui falamos em sentido exato, ou seja, uso da técnica publicitária ao serviço da instituição – campanhas). Na execução dos objetivos para cada uma destas áreas há um planeamento e programação, bem como uma produção e divulgação de conteúdos e organização de eventos, pelo que não me parece ajustado considerar estas como áreas, mas sim como ferramentas). Dada a natureza do Exército seria de considerar uma área de Protocolo e uma outra de “serviço de porta-vozes”. Quanto à comunicação de crise, essa é uma área que deve constituir-se a partir das análises de risco de cada uma das áreas que atrás enuncio, bem como da análise de risco própria da instituição.

Repare que uma das vantagens de trabalhar com esta sistematização de áreas de atuação das Relações Públicas é que elas permitem simultaneamente fazer uma segmentação de públicos e evitar o uso da expressão “cidadãos em geral”, que é vazia, não focada e muito pouco útil em termos de comunicação. Cada uma das áreas define-se pelos públicos que quer atingir (ex.: assessoria de imprensa – jornalistas; comunicação interna – “trabalhadores” da organização; etc.).

Q.3 No seguimento da questão anterior e tendo em conta que se pode assumir o nível estratégico como estruturante e os níveis operacional e tático como conjunturais, considera que o Exército deve desenvolver um modelo de Comunicação Estratégica?

R.3 Bom.... Acho que a resposta a esta questão já está contida na anterior... ou desenvolve um modelo próprio, o que não é fácil (para mim deu uma tese de doutoramento!), ou assume um modelo já definido. Por favor, com esta resposta, não entenda que quero com isto, subliminarmente, estar a sugerir o meu, mas poderão inspirar-se nele e noutros e fazer uma adaptação considerando as características e contextos do Exército. Mas, sim, é fundamental esclarecerem institucionalmente o que entendem por uma dimensão estratégia da comunicação e por uma dimensão operacional. A vantagem de usar um modelo é que ele evita incoerências.

Q.4 De uma forma geral, no que concerne ao Ambiente de Informação (IE), considera que existe uma compreensão adequada do mesmo, tendo em conta a sua elevada importância na aplicabilidade da Comunicação Estratégica?

R.4 Partindo do pressuposto que estamos a usar o mesmo paradigma de definição de IE (dimensão física; dimensão informacional e dimensão cognitiva), isto é, definindo IE como o ecossistema onde a informação circula e impacta a perceção e as ações dos indivíduos e das organizações, e apenas tendo em consideração os documentos que me disponibilizou, diria mais uma vez que eles não vertem estas dimensões de forma clara, pelo que fico com dúvidas se de facto existe uma compreensão adequada. Repare que estou a referir-me apenas à comunicação, ou seja, ao ambiente de informação no que à comunicação concerne.

Q.5 No seu entender, quais os Meios de Comunicação que fariam mais sentido serem usados pelo Exército para a Comunicação Interna e Externa? Quais os Mecanismos que deveriam ser empregues Comunicação Interna e Externa? E por último, se considera que deveria de existir um processo que permitisse a eliminação de duplicação de informação?

R.5 Estou a partir do princípio de que se refere a meios de comunicação social e assim, a definição de uma estratégia de media depende dos objetivos e dos públicos a que queremos chegar, ou seja, depende da área de assessoria de imprensa. Quanto a suportes de comunicação interna, mais uma vez depende das características da instituição, dos seus recursos (humanos, materiais e financeiros), dos objetivos e das características dos públicos internos (atendendo a que também aqui importa fazer uma segmentação / mapeamento de públicos). Quanto a outras áreas, mais uma vez, a escolha de meios e suportes deve respeitar a força e características da nossa mensagem, devidamente articulada com as características e contextos dos públicos que queremos atingir e ainda com os objetivos que temos – informacionais ou relacionais.

Finalmente, sistemas de combate a redundância são sempre fundamentais, mas um modelo de relações públicas que centralize a definição de linhas estratégicas e coordene linhas operacionais e sua execução mitiga o risco de duplicações e incoerências. A identificação e caracterização daquilo que classifico como vertentes estratégicas das Relações Públicas e sua declinação para as áreas operacionais permite à organização “falar a uma só voz” e focalizar as temáticas / debates que são do interesse da organização, seja para públicos externos, seja para públicos internos.



Q.6 Considera que pessoal que lida com a Comunicação Estratégica deve possuir o treino apropriado para fazer uma adequada análise do Ambiente de Informação (IE)?

- Devem existir estruturas adequadas e preparadas para o fazer?
- Deve existir coordenação de esforços?
- Devem estar devidamente guarnecidos (*resourced*)?
- Existe necessidade de as Organizações recorrerem a pessoal especializado do exterior?

R.6 Sim para todas as questões. Se internamente não houver esses recursos, mas atendendo às características do Exército (e aqui poderia dizer, também dos restantes ramos das Forças Armadas) é preferível ter quadros próprios / profissionais altamente qualificados na área da comunicação, ou seja, militares. Se a área da comunicação é de facto considerada estratégica para a instituição, então, isso deveria estar refletido nos planos de formação dos próprios militares.

Q.7 Na sua essência, a Comunicação Estratégica pressupõe a existência de um alinhamento entre os patamares político, estratégico, operacional e tático. Considera que tal alinhamento está a ser tido em linha de conta pelo Ministério da Defesa Nacional para as Forças Armadas e de modo particular o Exército?

R.7 Não faço ideia.... Se há um documento específico em termos de comunicação estratégica do MDN (ouvidos os responsáveis pela política de comunicação de cada um dos ramos) e se os documentos de comunicação estratégica de cada ramo das Forças Armadas surgem a partir desse, com as adaptações próprias às características e contextos de cada ramo, então diria que sim. Se não há, então direi que, não. Ou havendo esse documento do MDN, mas que se constitui sem ouvir cada um dos *players* nas suas características e contextos, também não me parece poder haver alinhamento. De resto, a este alinhamento juntaria ainda o plano estratégico de comunicação do MNE (que também não faço ideia se existe e existindo se é elaborado em articulação com o MDN.

Q.8 Considera que o Exército pode fazer uso da sua ‘legitimidade cognitiva’ como forma de exponenciar as narrativas (materializadas na mensagens, imagens e ações)? Se sim, que aspetos considera como sendo mais relevantes para o fazer?

R.8 A legitimidade (cognitiva ou outra) é atribuída pelo “nosso” público, ou seja, é um conceito de receção, um resultado. Claro que quando as organizações “gozam” de elevado capital de legitimidade isso permite-lhes “exponenciar” as suas narrativas, ou seja, estas são elemento de reforço dessa legitimidade. Usando uma metáfora agrícola, é como semear (as mensagens) numa terra devidamente preparada e fértil (legitimidade) e simultaneamente, com a sementeira, contribuir para que essa terra seja mais fértil. A legitimidade cognitiva é apenas um “avanço” na partida.

Q.9 Considera que existem métodos inovadores no âmbito da Comunicação Estratégica, (eventualmente considerando os conceitos de Relações Públicas de nível Estratégico ou Operacional), que possam ser aplicados ao Modelo de Comunicação do Exército?

R.9 Os modelos teóricos nascem da observação continuada e suficiente do particular, gerando uma abstração para o geral. Exatamente porque são generalizações e abstrações, quando usados devem sofrer de adaptações ao particular. Assim, sim, parece-me que em termos de teorias / modelos teóricos no âmbito das RP, mas também no âmbito da comunicação estratégica (de inspiração militar - *StratCom*) há já muito trabalho feito e modelos que já foram testados na sua relevância e eficácia de aplicação. Mas para isso é necessário que as organizações tenham profissionais altamente qualificados e atualizado.

Q.10 Que outros aspetos considera como relevantes para melhorar o Modelo de Comunicação do Exército, tanto ao nível da Comunicação Interna como Externa?

R.10 Para não tornar a minha resposta muito longa, sugiro-lhe a compreensão da Teoria da Excelência de James Grunig e outros (1992), particularmente no que diz respeito à estruturação da função de RP (posição hierárquica da função, a autonomia da área e a integração com a gestão estratégica). O que esta teoria propõe é que a comunicação organizacional (na sua dimensão interna e externa) deva ser estratégica, simétrica e bidirecional como forma de a tornar mais eficiente e, desse modo, contribuir para um reforço da legitimidade organizacional.



Apêndice K — Lista de entidades entrevistadas.

A relação das entidades entrevistadas para a elaboração da investigação encontra-se no Quadro 2, abaixo apresentado:

Quadro 2 – Entidades entrevistadas

Ref	Organização	Entidades Entrevistadas	Cargo/ Função	Data
E1	NATO ACO - J10 STRATCOM	MR. JAY JANZEN	ACO COMMUNICATION DIRECTOR	03MAR25
E2	NATO ACT - PUBLIC AFFAIRS OFFICE	MR. JAY PAXTON	ACT BRANCH DEPUTY PUBLIC AFFAIRS	04ABR25
E3	UK STRATCOM ACADEMY	MR. PETER CLARKE	DEAN OF ACADEMICS	08ABR25
E4	PRT DELNATO	DR. PAULO VIZEU	EMBAIXADOR	07ABR25
E5	NATO ACO	CALM PESSOA ARROTEIA	PRT NMR	06MAR25
E6	MDN	TGEN LEMOS PIRES	DGPDN	25MAR25
E7	EMGFA	MGEN VIEGAS NUNES	CHEFE DO GAB CEMGFA	14ABR25
E8	EXÉRCITO	CORONEL ART CÉSAR REIS	CHEFE DA REPARTIÇÃO DE COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS E PROTOCOLO DO GABCEME	07MAR25
E9	ISCSP	PROF. DRA. SUSANA APÍNOLA	PROFESSORA ISCSP	28FEV25