



O Gen Div Ben Hodges, Comandante do Exército dos EUA na Europa, é entrevistado por integrantes da mídia na Área de Instrução Smarden, na Romênia, depois de observar o salto de paraquedistas da 173ª Brigada Aeroterrestre, 24 Mar 15.

(Foto: Stars and Stripes, Michael Abrams)

Comandantes e a Comunicação

Ten Cel David Hylton, Exército dos EUA

Essa é a essência da boa comunicação: ter intenções corretas desde o início e deixar que nossas ações falem por si.

—Alte Esq Michael Mullen

De uma forma ou de outra, é impossível não comunicar-se. Cada palavra, imagem e ação tomada — ou não — envia mensagens a vários públicos, e a globalização da mídia já criou um ambiente seguro em que as mensagens podem ter um

impacto potencialmente decisivo e rápido. Nos conflitos atuais, as percepções das populações interessadas têm se tornado, em alguns casos, tão ou mais importante do que as atividades e as ações realizadas no terreno. Conseqüentemente, líderes em todos os níveis têm reconhecido a necessidade de considerar e incorporar a comunicação pública nas suas atividades.

É difícil exagerar a importância da comunicação pública com respeito ao seu impacto potencial nas

operações militares. O Alte Esq (Reserva) James Stavridis descreveu a prioridade da comunicação como uma ferramenta de que dispunha para lidar com assuntos da América Latina quando serviu como Comandante do Comando Sul dos Estados Unidos, dizendo, "A comunicação estratégica é a nossa bateria principal. Nosso trabalho é lançar ideias, não mísseis *Tomahawk*"¹.

A comunicação talvez seja a única ferramenta que o comandante tem disponível para responder a uma situação em desenvolvimento que impacta os interesses dos EUA. Frequentemente, a comunicação estabelece condições para futuras operações e, em alguns casos, talvez até seja usada para evitar conflitos vindouros.

Como Definir a Comunicação Pública

A comunicação é frequentemente mal compreendida, por muitas razões. Não é definida na doutrina, embora o termo já tenha sido usado com recorrência na história recente. Além da falta de uma definição oficial, os usos e as definições conflitantes sobre a comunicação, difundidos e implementados entre vários órgãos e comandos, têm dificultado a situação. Ademais, muitos dos diversos patrocinadores envolvidos no emprego da comunicação — como relações públicas, operações de apoio de informações militares (antigamente operações psicológicas) e operações de informações — apresentaram suas definições com base nas suas próprias perspectivas, interesses e objetivos. Essa confusão, junto com outras definições conflitantes formuladas pelo Departamento de Defesa e outros órgãos governamentais dos EUA, como o Departamento de Estado, têm impactado negativamente nos esforços de comunicação.

Esclarecendo o Significado

Em sua forma mais simples, a comunicação é a troca de ideias entre duas partes. O emissor envia uma mensagem ao receptor, que interpreta a mensagem por meio de filtros culturais, políticos e sociais. O receptor envia resposta ao emissor, que interpreta por meio de outro conjunto de filtros. Os conceitos da comunicação são encontrados em toda a comunicação estratégica, estratégia da comunicação e, mais recentemente, na sincronização da comunicação. Todos esses termos são inter-relacionados, mas podem ser aplicados a todos os diferentes níveis da comunicação para serem considerados pelo comandante.

Para este artigo, a comunicação é usada como um termo abrangente, referindo-se a todas as várias formas de comunicação externa que um líder pode conduzir.

A Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica (STRATCOM) foi o primeiro termo adotado pelo governo (popularizado após o 11 de Setembro) em uma tentativa de criar uma definição funcional para as atividades sincronizadas de nível estratégico, com vistas a estabelecer uma mensagem unificada em apoio a esses objetivos. De início, a STRATCOM foi considerada a força orientadora por trás do alinhamento dos instrumentos diplomáticos, informacionais, militares e econômicos do poder nacional, para realizar as metas e objetivos nacionais — um empreendimento complexo e assustador. Conceitualmente, a STRATCOM foi concebida para atender aos altos escalões de governo e, posteriormente, ser estendida a todos os níveis de atividade, com a finalidade de estabelecer uma unidade de comunicação de apoio a todas as demais ações estratégicas.

A seguir, a STRATCOM concentrou-se, principalmente, nas atividades de comunicação pública. Hoje é reconhecido que embora as atividades de comunicação, em todos os níveis, tenham desafios diferentes, elas estão baseadas em um conjunto central de conceitos e princípios concebidos, de modo geral, como medidas tomadas para alinhar as ações, palavras e imagens de uma organização. A aceitação universal desse conceito geral aparece em várias definições da STRATCOM. Por exemplo, a Publicação Conjunta 1-02, *Dicionário de Termos Militares e Associados do Departamento de Defesa* (JP 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*), define a comunicação estratégica como sendo:

Os esforços do governo destinados a compreender e conquistar os públicos-chave, objetivando criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis para o avanço dos interesses, políticas e objetivos dos Estados Unidos. O uso de programas, planos, temas, mensagens e produtos coordenados, sincronizado com as ações de todos os instrumentos do poder nacional, são os meios para alcançar esse fim².

O *Manual do Comandante para a Comunicação Estratégica e a Estratégia da Comunicação* (*Commander's Handbook for Strategic Communication and*



Um helicóptero do 1/168º Batalhão de Apoio de Aviação, da Guarda Nacional do Estado de Washington, sobrevoa o estuário de Puget, exibindo a bandeira, como parte da celebração da Declaração de Independência dos EUA, em Seattle, 4 Jul 14.

(Sgt Adolf Pinlac, Guarda Nacional do Estado de Washington)

Communication Strategy), de 2010, utiliza a mesma definição, mas acrescenta: "Além disso, e mais especificamente, a STRATCOM efetiva exige a sincronização de temas, mensagens, imagens e ações essenciais com outras operações letais e não letais"³.

Em outra parte, o acadêmico Christopher Paul sugere uma definição funcional da comunicação estratégica: "ações, mensagens, imagens e outras formas coordenadas de sinalização, destinadas a informar, influenciar ou persuadir um público-alvo em prol dos objetivos nacionais"⁴.

Além disso, um relatório do Departamento de Defesa sobre a STRATCOM, de 2009, oferece uma explicação um pouco mais elaborada:

A comunicação estratégica é o alinhamento das várias linhas de operações (implementação de políticas, assuntos públicos, movimento de Forças, operações de informações, etc.) que juntas geram resultados benéficos aos objetivos nacionais. Essencialmente, a comunicação estratégica é o compartilhamento

do significado (comunicação) em apoio aos objetivos nacionais (estrategicamente). Isso envolve escutar tanto quanto transmitir e aplica-se não apenas às informações, mas também à comunicação física — a ação que transmite o significado⁵.

Independentemente do grande esforço dispendido entre os vários órgãos para esclarecer e refinar o conceito para emprego ao nível político, muitos contestam a aplicação do termo STRATCOM às Forças Armadas, por duas razões principais. Primeiro, o comandante militar não tem controle sobre todos os instrumentos do poder nacional. Embora se reconheça que o comandante é participante do instrumento informacional e o principal interessado nos meios militares, é evidente que, para obter o efeito da STRATCOM, ele precisa confiar e coordenar com o resto do governo para empregar os demais instrumentos do poder nacional. Essa coordenação é habitualmente prejudicada pelas divergentes políticas internas e atrasos burocráticos que inibem, muitas vezes, a formulação e a execução

da STRATCOM nacional. Não obstante, nos níveis inferiores, o comandante deve saber que possui as ferramentas que espelham, até certo grau, os outros instrumentos do poder nacional. Por exemplo, em uma dada situação, os contatos com líderes-chave pelo comandante têm, claramente, a possibilidade de aperfeiçoar a diplomacia regional, enquanto os gastos visados pelas forças do comandante podem complementar o emprego geral dos meios econômicos do governo para uma finalidade estratégica.

O segundo desacordo com o termo está baseado na própria palavra *estratégico*. Embora o comandante tático, geralmente, tenha pouca oportunidade de envolver-se diretamente com os outros instrumentos do poder nacional em nível estratégico, a globalização da comunicação apresenta uma situação onde as ações táticas podem ter um efeito estratégico. Portanto, os comandantes, em todos os níveis podem tomar decisões que têm efeitos e repercussões muito além de suas áreas de atuação. Comentando sobre esse moderno

desenvolvimento, o Alte Esq Michael Mullen, ex-Chefe da Junta de Chefes de Estado Maior, observa:

Está na hora de encarar a "comunicação estratégica" de forma mais rigorosa. Francamente, não gosto do termo. Ficamos obcecados com essa palavra, *estratégico*. Se aprendemos alguma coisa durante esses últimos oito anos, é que as linhas entre o estratégico, o operacional e o tático estão mescladas ao ponto de se tornarem indistinguíveis⁶.

A Estratégia de Comunicação

A estratégia de comunicação, COMMSTRAT, também conhecida como a estratégia de comunicação do comandante, é uma tentativa de aperfeiçoar e adaptar o conceito da STRATCOM para os esforços de comunicação ao escalão do Comando Combatente ou da Força Singular e em nível operacional ou regional. Os comandantes combatentes usam a COMMSTRAT para alinhar as atividades que controlam, visando realizar



Afegãos gritam slogans antiamericanos durante uma demonstração em Mehterlam, na Província de Laghman, Afeganistão, 23 Feb 12. Policiais afegãos dispararam no ar para dispersar centenas de manifestantes que tentaram forçar a entrada em uma base militar norte-americana, no leste do país, para dar vazão a sua ira devido a um incidente em que Alcorões foram queimados.

(Rahmat Gull/AP)

os seus objetivos e metas dentro de suas áreas de responsabilidade. Da mesma forma que a STRATCOM, o comandante que emprega a COMMSTRAT não tem controle dos instrumentos diplomáticos, informacionais e econômicos dentro da área operacional. Então, o comando precisa coordenar-se com os órgãos responsáveis pelos demais instrumentos do poder nacional, visando sincronizar verbalmente as ações planejadas, objetivando atingir as metas do comandante.

Assim, por sua natureza, a COMMSTRAT é inerentemente difícil de coordenar. Os diversos objetivos, metas, prioridades, opiniões e interesses entre todas as partes envolvidas são, frequentemente, contrários aos do comandante. Além disso, a COMMSTRAT depende da orientação dos formuladores de políticas de alto escalão da STRATCOM, de visão do governo como um todo, dentro do Departamento de Defesa e do Estado-Maior Conjunto para orientar e alinhar os seus esforços com outros partícipes governamentais.

A Sincronização da Comunicação

A orientação mais recente para essas atividades de comunicação aparece no relativamente novo processo de sincronização da comunicação discutido no Aviso de Doutrina Conjunta 2-13, *Sincronização da Comunicação do Comandante* (Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication Synchronization*), publicado em 2013. A publicação define a sincronização da comunicação da seguinte forma:

É o trabalho do comandante da força conjunta coordenar e sincronizar os temas, mensagens, imagens, operações e ações para apoiar os objetivos relacionados à comunicação estratégica e, além disso, garantir a integridade e a consistência dos temas e mensagens até o mais baixo nível tático, por meio da integração e sincronização de todas as atividades de comunicação relevantes⁷.



Um menino afegão acena a bandeira para um integrante das forças da coalizão conforme viaja para uma clínica médica administrada pelas Forças de Segurança Nacionais Afegãs, no Distrito de Panjwai, Província de Kandahar, Afeganistão, 12 Mar 13. A clínica foi estabelecida para capacitar condições para melhor segurança, governança e desenvolvimento.

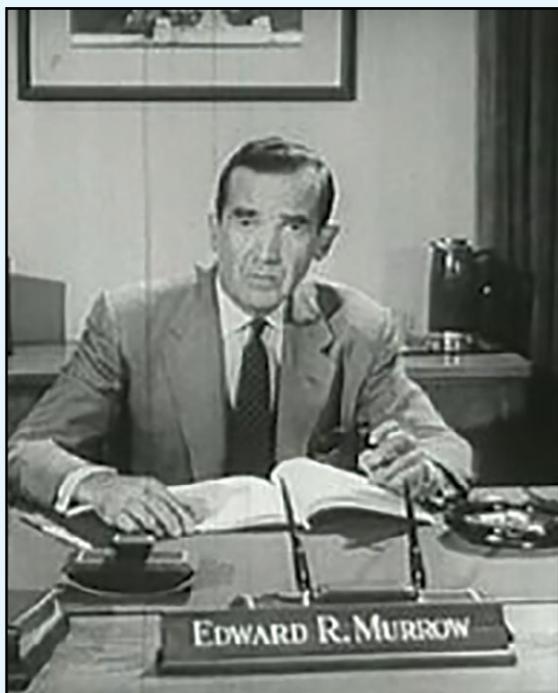
(Cb Joshua Kruger, 55ª Companhia de Comunicações [Câmera de Combate])

Os comandantes usam a sincronização da comunicação (um processo) para coordenar as ações dos seus comandos, procurando alcançar o êxito em sua missão. Ela é mais estreitamente concentrada do que a COMMSTRAT, mas não age no vazio. É abrigada dentro da COMMSTRAT, da mesma forma que a COMMSTRAT é parte integrante da STRATCOM.

Os Recorrentes Temas de Comunicação

Embora nem todas as definições militares sobre comunicação estejam de acordo em todos os aspectos, elas concordam totalmente quanto a necessidade de planejar e coordenar os esforços de atividade. Como resultado, são temas recorrentes comuns a todas as definições. Esses temas são essenciais para as atividades de comunicação e muitos deles são baseados no comandante e na sua liderança.

Comunicação por meio da ação. O primeiro tema comum é que as ações falam mais alto do que as palavras". A técnica de comunicação estratégica do teatro de operações, de 2008, da Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF, na sigla em inglês) recomenda:



Edward R. Murrow, Diretor da Agência de Informações dos EUA aparece em *The Challenge of Ideas* ("O Desafio das Ideias", em tradução livre), um filme, de 1961, de contra-propaganda durante a Guerra Fria, para discutir a batalha ideológica entre os Estados Unidos e a União Soviética.

Murrow era jornalista norte-americano célebre que ganhou destaque como locutor de rádio durante a Segunda Guerra Mundial. Após a guerra, obteve atenção internacional ao produzir uma série de relatórios investigativos que levou à censura do Senador norte-americano Joseph McCarthy, que supostamente usava táticas de difamação para desenraizar e estigmatizar pessoas no governo e na mídia que considerava agentes comunistas. Murrow foi nomeado, em 1961 pelo Presidente John F. Kennedy, para chefiar a Agência de Informações dos EUA (USIA). Aceitou a nomeação sob condição que fosse incluído em todas as reuniões do Gabinete Nacional e do Conselho de Segurança Nacional para que as políticas fossem sincronizadas com os comunicados oficiais do governo à imprensa, especialmente durante tempos de crise. Serviu nessa organização até 1964¹³.

Certifique-se de que as ações correspondam às palavras. Precisamos tratar de fazer o que dizemos que fazemos. As nossas ações, invariavelmente, têm um maior impacto do que nossa comunicação verbal ou escrita. A coerência entre "vídeo" e "áudio" irá reforçar as nossas mensagens STRATCOM e manter a credibilidade da ISAF⁸.

As ações são, muitas vezes, o aspecto mais visível da política e das metas de uma organização. Todas as ações — os contatos com líderes, engajamentos entre Forças Armadas, movimentos terrestres, visitas de líderes, sobrevoos de aeronaves e trânsitos de navios — transmitem mensagens. Na era da internet, as notícias das ações efetuadas e os resultados delas são divulgados rapidamente pelo mundo inteiro, e isso afeta a percepção do público que o comandante tenta cativar. É importante visualizar como as ações serão percebidas pelos diversos públicos e qual mensagem essas ações transmitirão. Também é importante reconhecer que sempre existe o risco de que as ações tomadas talvez não transmitam as mensagens desejadas ou, possivelmente, conflitem com as palavras e mensagens empregadas. Além disso, a inação é uma forma de comunicação, visto que ela pode transmitir, também, uma mensagem que pode representar grande risco.

Partindo de uma perspectiva estratégica, conclui-se que o planejamento de uma técnica de comunicação deve tratar de evitar o surgimento de uma lacuna entre o que é dito e o que é feito. Essa lacuna aparece na mente do público-alvo quando as declarações da organização conflitam com as ações tomadas. Dizer uma coisa enquanto se faz outra transmite mensagens conflitantes e destrói a credibilidade. Exemplos recentes dessa lacuna vieram das operações no Afeganistão, onde as forças da OTAN manifestaram respeito para com o povo afegão e o islamismo, uma mensagem verbal que parecia ser contradita pelas imagens e ocorrências de baixas civis e de operações militares dentro e ao redor de mesquitas. Tais inconsistências foram aproveitadas com muito sucesso pelo Talibã por meio de imagens distribuídas mundialmente pela internet.

Os líderes, de quaisquer níveis, podem reduzir a lacuna ao estabelecer uma organização ou processo para analisar as ações planejadas e determinar se conflitam potencialmente com as palavras do comandante. Isso permite que o comandante analise os riscos mais

efetivamente ao tomar uma ação deliberada para conduzir ou modificar uma operação. Também oferece à organização a oportunidade de antecipar as possíveis consequências adversas das ações e de estar proativa no controle dos danos após a operação. Como observado pelo Alte Esq Mullen:

Nós saímos prejudicados quando nossas palavras não se alinham com nossas ações. Nossos inimigos monitoram continuamente as notícias para perceber as intenções da coalizão e dos Estados Unidos, comparando-as com os esforços das nossas forças. Quando encontram uma lacuna — como [o presídio de] Abu Ghraib — eles conduzem um caminhão através dela. Assim, devemos agir, com toda a sinceridade⁹.

O estabelecimento de uma mentalidade de comunicação. Os comandantes devem estabelecer meios de evitar as armadilhas das lacunas, desenvolvendo uma *mentalidade de comunicação* dentro da unidade. Eles conseguem isso ao incluir objetivos de comunicação como parte da sua visão e dos objetivos gerais. Se a comunicação é parte dos objetivos do comandante, o estado-maior e os líderes subordinados são forçados a considerar isso e incluir a comunicação na formulação dos objetivos e do planejamento operacional. Com uma mentalidade de comunicação, o estado-maior e os comandantes subordinados ficam habituados a considerar automaticamente os efeitos das suas ações em termos de percepções públicas e reações potenciais. Consequentemente, eles incluem a comunicação no início e em todas as fases subsequentes do planejamento.

O estabelecimento de um processo e uma organização responsável também é parte necessária do desenvolvimento da mentalidade de comunicação. O processo e a organização são usados para identificar novas oportunidades de comunicação e para trabalhar dentro do estado-maior fazendo sugestões ao comandante.



Militares designados ao Posto de Comando de Contingência, do Exército do Comando do Pacífico, conduzem uma reunião sobre assistência humanitária e socorro em situação de calamidade durante um exercício de prontidão, no Camp Militar Taliai, em Tonga. A reunião faz parte do *Coral Reef*, um exercício multinacional de prontidão e de desdobramento de emergência, com parceiros da Austrália, Nova Zelândia e Tonga. Tais planejadores de estado-maior devem incorporar uma mentalidade de comunicação que prevê os efeitos, de segunda e terceira ordem, entre as populações como resultado das operações.

(Maj Edward Hooks, Gabinete de Relações Públicas do Posto de Comando de Contingência, do Exército do Comando do Pacífico)

Além disso, também servem para resolver conflitos de mensagens e priorizar compromissos com organizações externas. Isso ajuda a evitar a saturação contraproducente do público, além de despesas inúteis de esforço com empreendimentos de comunicação pouco promissores de baixo custo-benefício. O processo e a organização também ajudam a estabelecer prioridades de comunicação dentro da orientação e dos objetivos do comandante. Essa priorização busca conseguir o máximo proveito possível dos esforços de comunicação, considerando os recursos disponíveis, enquanto identifica as possíveis junções e lacunas nessas atividades. O processo de coordenação pode ser formal, por meio de reuniões regulares e agendadas, ou eventuais, usando um processo *ad hoc* para coordenar a comunicação quando é necessário. Uma combinação dos dois é, frequentemente, mais eficaz.

A mentalidade nessa área inclui a consideração dos efeitos de comunicação das operações logísticas, de manobras táticas e de contratação. Ao criar uma mentalidade de comunicação, o estado-maior aprende a considerar os efeitos da divulgação sobre todas as ações planejadas. Cada ação desempenhada, dólar gasto e contrato aprovado transmite uma mensagem para

alguém, em algum lugar. A ideia de comunicação leva esses fatores em consideração, bem como os filtros culturais, políticos e sociais que as populações interessadas usarão para enxergar as ações.

Um dos principais benefícios alcançados com a doutrinação dessa mentalidade é que consegue-se promover o reconhecimento e a reflexão sobre os possíveis efeitos, de segunda e terceira ordem, das ações tomadas pela organização, incluindo as consequências não previstas que poderão surgir a partir dessas ações. Portanto, todos os integrantes do estado-maior devem adotar uma mentalidade de comunicação, através da qual poderão proporcionar insumos aos planejamentos de campanhas e operações. Um dos efeitos conquistados ao se acrescentar a comunicação aos objetivos do comandante é a expansão das considerações da comunicação para além da perspectiva dos comunicadores tradicionais, tais como relações públicas, operações de apoio de informações militares e operações de informações. Além disso, fica facilitado o acesso à apreciação das seções de estado-maior como assuntos civis, conselheiro político e o capelão. Como resultado, os planejadores operacionais beneficiam-se com a apreciação de várias perspectivas diferentes e úteis sobre os efeitos da comunicação nas operações planejadas.

Um segundo benefício resultante dessa mentalidade é a maior velocidade e agilidade ao responder às mensagens negativas e às ações de comunicação do inimigo.

Além disso, considerando que os comandantes já são responsáveis pela análise dos objetivos do comando superior, além de prestar o apoio esperado de sua organização, um processo de sincronização formal e bem estabelecido ajudará esses oficiais na execução das tarefas sob a responsabilidade de seu comando, como agrupar os objetivos de comunicação organizacionais aos objetivos de comunicação do comando superior. Por exemplo, considerando que os propósitos do comando superior podem abordar assuntos de nível nacional, os objetivos do subordinado precisam, necessariamente, estar adaptados para lidar com assuntos associados às áreas de operações, no seu âmbito.

A necessidade de estabelecer uma orientação de comunicação clara. Os comandantes precisam apoiar os esforços de comunicação e prover orientações claras e concretas, para que sejam eficazes. Sem o apoio e a ênfase do comandante, os esforços de comunicação se dissiparão e o estado-maior retornará,

da mentalidade de comunicação, a uma concentração operacional tradicional sem a antecipação sofisticada dos aspectos de comunicação das operações planejadas.

Para cultivar a mentalidade da comunicação, os responsáveis precisam produzir orientações claras, que disseminem os esforços em comunicação por todo o estado-maior e também entre os subordinados. A melhor orientação não é a doutrinação estrita, em que todos esperam a reprise das mesmas palavras e frases. Em vez disso, a orientação estabelece a visão e a intenção dentro de uma estrutura voltada a comunicação, possibilitando que o estado-maior e os subordinados se adaptem aos fins recomendados para uma tarefa específica, atendendo aos objetivos de comunicação do comandante.

Embora alguns assuntos e audiências possam ser guardados para discussão e abordagem pelo comandante, o método mais eficiente talvez seja o mesmo: delegar a autoridade ao estado-maior e aos subordinados para que se adaptem, de forma criativa, à orientação de comunicação para o uso nas suas respectivas áreas. Com essa mentalidade de comunicação, o comandante estende a todos a função de porta-voz do comando. Dispor de pessoas no terreno com capacidade para expor e demonstrar as atividades do comando, concede credibilidade e profundidade ao esforço de comunicação. Essa delegação se manifesta no conceito do "cabo estratégico":

O cabo estratégico é um militar que possui o domínio técnico na habilidade das armas, estando ciente, no entanto, de que o seu julgamento, tomada de decisão e ação podem ter consequências estratégicas e políticas capazes de afetar o resultado de uma dada missão e a reputação do seu país¹⁰.

Talvez igualmente importante, o cabo estratégico, ao atuar profissionalmente, evita ações de nível tático que possam ter efeitos no nível estratégico, compreende a importância das suas ações e entende a orientação de comunicação do comandante.

Proporcionar orientação no começo do planejamento do estado-maior garante que a equipe considere a comunicação ainda no início. Sem a orientação inicial, a comunicação não será abordada desde o princípio, mas provavelmente será acrescentada como uma resolução tardia. Como resultado,

particularmente em uma situação de crise, as mensagens entre os vários elementos do estado-maior envolvidos em operações complexas serão discordantes, confusas e, em alguns casos, contraditórias. As comunicações *ad hoc* mal planejadas têm grande possibilidade de piorar a situação, como ocorreu depois da fracassada invasão da Baía dos Porcos, em Cuba, em 1961. Uma declaração frequentemente atribuída a Edward R. Murrow, ao ser questionado sobre como lidou com o desastre de relações públicas que se seguiu, demonstra a necessidade da orientação de comunicação ser sincronizada desde o início do planejamento: "Se querem que eu participe das aterrissagens mal sucedidas, eu devo fazer parte das decolagens"¹¹. Murrow, então diretor da Agência de Informações dos Estados Unidos, não fora informado sobre a invasão — patrocinada pela Agência Central de Informações (CIA) — até depois do fracasso.

Da mesma forma, a orientação do comandante, também, ajudará a evitar o surgimento do "tolo estratégico". O tolo estratégico surge da "ausência do bom senso, liderança, determinação e coragem moral [que] podem produzir resultados ou reações que têm um efeito estratégico negativo"¹². Tal indivíduo provoca um problema estratégico por meio de ações negativas realizadas no nível tático. Frequentemente, os problemas são bem maiores do que as operações táticas que os causam. A ignorância de valores religiosos ou culturais, ou qualquer negligência de regras profissionais, demonstrados por meio de ações impensadas como a profanação do Alcorão, danos desnecessários a mesquitas ou maus-tratos de presos, tem tido efeitos de longa duração que permaneceram bem depois de terminada a operação tática.

Os líderes também precisam reconhecer os seus papéis especiais na comunicação. Há momentos em que é mais apropriado que o comandante seja o porta-voz da organização, devido à sua posição e responsabilidade. O mesmo se aplica aos contatos com líderes-chave. O comandante é a melhor pessoa para conduzir certos contatos com determinados líderes, tais como altos oficiais militares ou autoridades políticas de relevo. O comandante fala portando a autoridade que outros não possuem.

O Feedback para a comunicação. Da mesma forma que outros empreendimentos operacionais, é sempre possível melhorar a comunicação. Portanto,

o *feedback* sobre os esforços de comunicação é uma parte essencial do empreendimento. Contudo, muitas vezes é difícil determinar uma relação de causa e efeito entre palavras, imagens e ação, e as percepções de uma população. É possível que o *feedback* se origine do sistema de informações, dos relatórios de relações públicas e dos relatórios "atmosféricos" da percepção geral dos militares na área de operações. Para fazer uma avaliação sobre o impacto dos esforços de comunicação, o comandante deverá direcionar seus recursos no sentido de colher *feedback*. O comandante, então, precisará avaliar essas informações e tomar suas decisões com base em experiências anteriores, nas recomendações do seu estado-maior e no seu próprio instinto. Não obstante, deve ser entendido que a influência obtida através da comunicação é um investimento que geralmente exige esforço metucioso, coordenado e demorado para realizar os objetivos do comandante.

Conclusão

Para tirar o máximo benefício de um estado-maior imbuído da mentalidade de comunicação, o comandante precisa apoiar os esforços nesse sentido, para que possam ser eficazes. A comunicação é o trabalho do comandante. Se ele não reconhecer a importância da comunicação, aceitá-la ou apoiá-la, deixará de utilizar uma ferramenta essencial, o que, em alguns casos, pode significar o fracasso da missão. É responsabilidade do comandante estabelecer uma mentalidade de comunicação que permeie o comando. A mentalidade deve ser assimilada pelos operadores, bem como pelas organizações normalmente reconhecidas como comunicadoras. As seções do estado-maior que reconhecem e consideram a importância dos aspectos da comunicação nas suas ações ajudarão a eliminar a lacuna entre o que é dito e o que é feito, potencialmente gerada durante o planejamento das operações. Além disso, o comandante que faculta a comunicação aos seus subordinados, reconhecendo, também, quando e onde o seu papel especial na comunicação deve ser usado, será mais efetivo do que o comandante que não cumpre suas responsabilidades quanto à comunicação. Em resumo, o comandante que efetivamente emprega a comunicação será capaz de estabelecer, de modo eficaz, as condições para operações vindouras e, talvez, até seja capaz de evitar conflitos desnecessários no futuro. ■

O Ten Cel David Hylton, Exército dos EUA, é oficial de relações públicas designado ao Comando de Contratações do Exército dos EUA no Redstone Arsenal, no Alabama. É bacharel pela West Virginia University e mestre pela Regent University. Suas funções anteriores incluem as de observador-treinador de estratégia de comunicação e relações públicas para o Estado-Maior Conjunto (7ª Seção, Desenvolvimento da Força Conjunta), Divisão Desdobrável de Adestramento; chefe de relações públicas para a Missão de Treinamento da OTAN no Afeganistão; e chefe de relações públicas, do 1º Exército.

Referências

Epígrafe. Michael G. Mullen, "From the Chairman: Strategic Communication: Getting Back to Basics," *Joint Force Quarterly* 55 (4th Quarter 2009): p. 3, acesso em: 18 jun. 2015, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf.

1. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, Version 3.0 (Suffolk, VA: Joint Warfighting Center, 24 June 2010), p. III-1, acesso em: 18 jun. 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc_hbk10.pdf.

2. Joint Publication (JP) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Chiefs of Staff, 8 November 2010 (como emendado em 15 mar. 2015), p. 232, acesso em: 16 jun. 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf.

3. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook*.

4. Christopher Paul, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* (Santa Barbara, CA: Praeger, April 2011), p. 3.

5. Department of Defense, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, Ver. 1.0, 7 Oct. 2009: p. ii, acesso em: 18 jun. 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint_concepts/jic_strategiccommunications.pdf.

6. Mullen, "From the Chairman," p. 2.

7. Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication*

Synchronization, 16 Dec. 2013, acesso em: 18 jun. 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2_13.pdf.

8. International Security Assistance Force, *ISAF Theater Strategic Communication Plan*, 2008, p. 4.

9. Mullen, "From the Chairman," p. 4.

10. Lynda Libby, "The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education," *Australian Army Journal* 55(2) (2005): p. 140.

11. Edward R. Murrow, citado em Crocker Snow Jr., "Murrow in the Public Interest: From Press Affairs to Public Diplomacy," IIP Digital website, 1 Jun. 2008, acesso em: 18 jun. 2015, <http://iipdigital.usembassy.gov/st/english/publication/2008/06/20080601113033eafas0.5135767.html#ixzz3FZ1gUD1c>.

12. Butch Bracknell, "The Strategic Knucklehead," *Small Wars Journal* (13 Sep. 2011): p. 2, acesso em: 18 jun. 2015, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-strategic-knucklehead>.

13. "Edward R. Murrow, Broadcaster and Ex-Chief of U.S.I.A., dies," obituário do *New York Times*, 28 Apr. 1965, acesso em: 23 jul. 2015, <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0425.html>; consulte também, "Murrow at the United States Information Agency (USIA), 1961–1964," website da Tufts University, acesso em: 23 jul. 2015, <http://dca.lib.tufts.edu/features/murrow/exhibit/usia.html>.