

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA APROXIMAÇÃO AOS CASOS DA FRANÇA E DO REINO UNIDO

STRATEGIC COMMUNICATION: AN APPROXIMATION TO THE CASES OF FRANCE AND THE UNITED KINGDOM

NATÁLIA DINIZ SCHWETHER

RESUMO

Este artigo é o terceiro da linha de estudos de Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, do NEP-CEEEx, nele são descritos os elementos centrais da comunicação de influência e estratégica da França e do Reino Unido. Por meio do escrutínio de fontes primárias, o estudo aborda desde os atores e instituições responsáveis pelas campanhas e narrativas nacionais, quanto aos processos e estruturas de comunicação específicos da Defesa. No centro de toda a análise, está a necessidade de uma cuidadosa apreensão de outras realidades, a fim de informar e apoiar futuras políticas e práticas no contexto nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Estratégica; Reino Unido; França.

ABSTRACT

This article is the third in the line of studies on Strategic Planning and Defense Management, from NEP-CEEEx, which describes the central elements of influence and strategic communication between France and the United Kingdom. Through the scrutiny of primary sources, the study addresses the actors and institutions responsible for national campaigns and narratives, as well as Defense-specific communication processes and structures. At the heart of this analysis is the need for a careful understanding of other realities to inform and support future policies and practices in the national context.

KEYWORDS: Strategic Communication; United Kingdom; France.

A AUTORA

Doutora e Pós-Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco. Pós-Doutora em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Pesquisadora contratada do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (NEP-CEEEx) no ciclo 2024-2025.



1 INTRODUÇÃO

Everything we say and do, and everything we fail to say and do, will have an impact in other lands. It will affect the minds and the wills of men and women there¹. – Eisenhower, 1952.

A dificuldade em coordenar esforços para uma comunicação coerente e alinhada é comum a muitos países. São frequentes os casos em que o Executivo transmite a sua própria mensagem sem conformidade nacional, bem como são recorrentes as discussões entre militares, diplomatas e demais ministérios para um arranjo conjunto (Mielcarek, 2018).

A comunicação estatal foi acrescida em complexidade, também, em decorrência dos avanços nos meios de comunicação. Se, a comunicação de cima para baixo, dos governos para os seus cidadãos, foi o modelo principal até a década de 1980, hoje, os indivíduos estão ativos no fluxo de comunicação global. A comunicação horizontal tornou-se tão legítima na esfera pública, quanto a comunicação de cima para baixo. A Internet e as redes sociais, possibilitaram aos cidadãos privados responderem às vozes dos governantes (Maarek, 2013).

Para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) são as comunicações estratégicas que irão conferir coerência à ação e ao discurso de um país (Tenebaum, Rochegonde, 2021). Neste sentido, o presente artigo elege dois Estados membros da OTAN - França e Reino Unido – para um estudo aprofundado de suas estratégias comunicacionais.

A França, além de ser membro da OTAN, tem uma forte presença no exterior, devido à ramificação de suas Forças Armadas desdobradas em vários continentes, pelo idioma falado por mais de 300 milhões de pessoas ou por sua projeção global, apoiada na universalidade da rede diplomática e cultural; isto é, a sua expressão de poder está fortemente atrelada à sua capacidade de influência (République Française, 2022; Debray, 2022).

O Reino Unido, por sua vez, é um Estado soberano composto por quatro países - Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte - com interesses globais, economia aberta e uma grande diáspora ultramarina. Para o Estado, as comunicações são fundamentais para melhorar a vida da população, além de um contributo chave para a abordagem integrada do Governo (Verrall, 2014). Afirma, nesta linha, o Ministério da Defesa britânico: “Não podemos não nos comunicar. Toda ação de Defesa, e inação, têm um efeito comunicativo” (MOD, 2019).

Isto posto, com o objetivo primário de jogar luz sobre as estruturas de comunicação, empregadas por ambos os países, elucidando para os leitores as instituições e os processos existentes em cada um deles, temos como principais insumos de pesquisa os documentos primários emitidos pelos governos nacionais, agências, secretarias e pelo Ministério da Defesa, a pesquisa utiliza-se, ainda, de artigos elaborados por outros estudiosos da área e do acesso às plataformas de comunicação governamentais.

O presente estudo trata-se, portanto, do terceiro de um conjunto de quatro análises realizadas pela autora, na linha de pesquisa: Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército Brasileiro. Esta introdução será seguida por uma seção dedicada ao caso francês e uma seção dedicada ao caso britânico. Ao final serão traçadas algumas considerações e aprendizados que nos guiarão em análises futuras.

¹“Tudo o que dissermos e fizermos, e tudo o que deixarmos de dizer e fazer, terá impacto em outras terras. Afetará as mentes e as vontades dos homens e mulheres de lá” (MOD, 2019, tradução nossa).

2 FRANÇA

As mudanças estratégicas e do ambiente operacional ocasionadas pela revolução das tecnologias da informação, no século XXI, forçaram os mais diferentes Estados a refletirem sobre suas estruturas de defesa e segurança. Na França, em 2017, a Revisão Estratégica de Defesa e Segurança Nacional discorreu sobre as profundas transformações do ambiente estratégico e os novos desafios impostos aos sistemas tradicionais. Dentre eles, destacou “a permeabilidade das sociedades europeias às influências externas” e a “influência crescente de atores não estatais” (République Française, 2017).

Em 2021, o documento estratégico Atualização Estratégica sublinhou as ameaças híbridas e a ação deliberada de manipulação da informação e a vulnerabilidade dos dados. O foco, nesta oportunidade, recaiu sobre as áreas de cibernética, espacial e Inteligência Artificial (Ministère des Armées, 2021a). Ainda nessa mesma linha, a atualização da Revisão Estratégica Nacional (RNS), publicada em 2022, estabeleceu a ‘influência’ como a sexta função estratégica², ao lado do: “conhecimento-compreensão-antecipação, dissuasão, proteção-resiliência, prevenção [e] intervenção” (République Française, 2022).

Em discurso de apresentação da RNS, o presidente Emmanuel Macron afirmou:

A segunda grande direção que devemos tomar é a do campo das percepções, cuja importância está crescendo e que devemos investir com uma determinação significativamente maior. Vimos assim [em África...] muitas vezes, por instigação de atores externos, histórias maliciosas criarem raízes, serem multiplicadas por jogos de espelhos, por bots, trolls, todo um bestiário digital utilizado numa manobra muito bem integrada, deve ser dito, por vários dos nossos rivais, para desafiar a nossa segurança e a nossa influência e para propagar, para além de narrativas falsas, o apetite pela violência, manipular as populações civis e aumentar ainda mais o hibridismo dos conflitos. Não seremos espectadores pacientes deste desenvolvimento. Teremos que saber detectá-lo sem demora, impedi-lo e, por nossa vez, - mas à maneira de uma democracia -, avançar, utilizá-lo a nosso favor nos domínios digital e físico. [...] Convencer faz claramente parte dos requisitos estratégicos [...].

Vale notar, de partida, que, na França, a comunicação estratégica é, mais comumente, conhecida como comunicação de influência. No entendimento francês a “comunicação estratégica” estaria restrita às capacidades da mídia e não abrigaria os demais instrumentos da comunicação. Por sua vez, a influência iria além do *lobbying* e da propaganda, e seria uma maneira de fazer com que outros Estados passem a agir de forma favorável (ou não opositora) aos seus interesses, através da utilização simultânea e combinada de vários instrumentos de soberania – diplomáticos, militares, econômicos, culturais (Reding, Weed, Ghez, 2010; Mielcarek, 2018; Debray, 2022).

Isto posto, no que tange ao Estado, as estratégias de comunicação são implementadas sob a direção da Presidência da República, isto é, a presidência informa aos ministros sobre as mensagens que devem transmitir, bem como se compromete a determinar uma narrativa comum. O Elysée coordena, portanto, as comunicações do Governo francês, ocupando uma posição única de autoridade a nível interministerial, o que lhe permite desenvolver comunicações coerentes num curto espaço de tempo (Reding, Weed, Ghez, 2010).

²As quatro funções estratégicas iniciais derivam dos pares dissuasão e resiliência, ou seja, permanência defensiva, e prevenção e intervenção, isto é, disponibilidade ofensiva. A eles juntou-se, em 2008, a função de conhecimento e antecipação, com o valor de orientação dos quatro anteriores para lidar com a incerteza crescente (Dufourcq, 2023).

Em 1º de janeiro de 2008, os ministros foram publicamente informados de que qualquer entrevista ou declaração pública que fizessem teria de ser previamente aprovada pelo gabinete do primeiro-ministro ou pelo Palácio do Eliseu, uma decisão sem precedentes (Mareek, 2013, tradução nossa).

Naquela altura, foi criado o cargo de Delegado Interministerial para a Comunicação, com o poder de coordenar todas as atividades realizadas pelos ministros. O fato de a comunicação governamental ser planejada em relação ao Palácio do Eliseu (e não ao gabinete do primeiro-ministro) era ainda incomum, embora estivesse de acordo com o novo equilíbrio institucional francês que favorecia a presidência (Mareek, 2013).

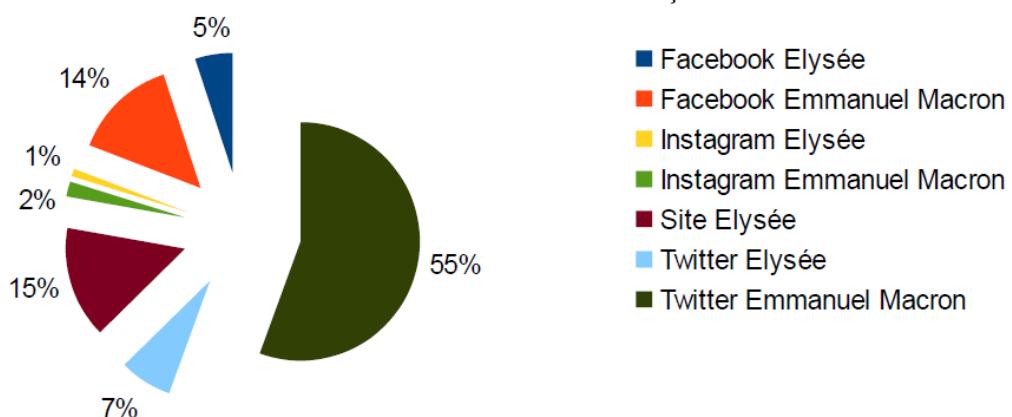
A comunicação estratégica no Palácio do Eliseu passou a desempenhar um papel fundamental na formulação e disseminação de políticas governamentais, bem como no gerenciamento de crises. Para tanto, o presidente conta, hoje, com uma equipe de assessores de comunicação³ que ajudam a moldar a narrativa do governo, definindo mensagens e estratégias de comunicação (Pineau, 2022).

A comunicação estratégica é, igualmente, vital para a diplomacia francesa. O presidente e sua equipe utilizam discursos, declarações e encontros bilaterais para comunicar a posição da França em questões globais e fortalecer alianças. No âmbito doméstico, o governo frequentemente lança campanhas de informação para educar o público sobre políticas específicas, como saúde pública, meio ambiente ou segurança, utilizando diversos canais de comunicação (Pineau, 2022).

O site institucional do Élysée é um destes canais, nele são apresentados os discursos e as ações do Presidente. As palavras utilizadas em cada postagem são precisas e as imagens dão força às mensagens, as quais são acompanhadas de botões de compartilhamento no Facebook e no X, retransmitindo e amplificando o alcance. O site permite, ainda, escrever a Emmanuel Macron ou à primeira-dama (Lamirault, 2017).

Salienta-se, contudo, o recente predomínio da utilização das contas pessoais dos chefes de Estado franceses, frente às contas do Eliseu (conforme podemos observar no Gráfico 1), em uma tentativa de se obter uma comunicação o mais eficaz possível. A Internet oferece a possibilidade dos governantes eleitos se aproximarem dos seus eleitores, mesmo que as audiências destas redes sociais não sejam absolutamente representativas da população (Roman, 2018).

Gráfico 1 - Local de Publicação



Fonte: Roman, 2018.

³O Centro de Comunicação é composto: Assessor especial de comunicação e estratégia, Assessor de comunicações internacionais, Assessor de imprensa, Conselheira de discurso, Orientador de palestras e Consultor de monitoramento digital e de dados (Élyée, s.d.)

No que concerne à esfera da Defesa, a comunicação de influência foi desenvolvida, mais amplamente, na década de 2000, quando foram delimitadas quatro grandes áreas de ação: a comunicação operacional, as operações de influência, as ações civis-militares e as ações indiretas (Mielcarek, 2018). O Quadro 1, a seguir, fornece mais detalhes sobre as áreas:

Quadro 1 - As grandes áreas da comunicação de influência na França

Comunicação Operacional (Comops)	Operações de Influência (OMI)	Ações Civis - Militares (CIMIC)	Ações Indiretas (AI)
<p>“Todas as atividades realizadas para comunicar informação pública sobre uma operação ou um exercício militar” (Doutrina Conjunta 3.10.2, de 2007).</p> <p>No Ministério das Forças Armadas, é coordenada pela Delegação de Informação e Comunicação de Defesa (DICoD). Cada Força é responsável pela comunicação sobre as suas atividades.</p>	<p>“Todas as atividades cuja finalidade é obter efeitos sobre o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações (info-alvos) a fim de contribuir para o alcance de objetivos políticos e militares” (Doutrina 3.10.1, de 2008).</p> <p>Desde 2012, as atividades de OMI foram agrupadas no Centro Conjunto de Ação Ambiental (CIAE).</p>	<p>Sem ser uma ferramenta de comunicação em si, “os temas CIMIC e os alvos prioritários são tidos em conta nos planos de comunicação das forças”. Os especialistas em CIMIC também estão agrupados no CIAE.</p> <p>A Doutrina Conjunta 3.10.3, de 2012, descreve todos os meios que podem ser implementados para prestar serviços ou reconstruir infraestruturas.</p>	<p>Uma componente das OMI, realizadas por forças especiais.</p> <p>Dependem do Comando de Operações Especiais (COS), visam o inimigo de forma mais específica e podem utilizar métodos de <i>propagande noire</i>.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mielcarek, 2018.

No campo da Comunicação Operacional, a Delegação de Informação e Comunicação de Defesa (DICoD), criada em 1998, tem como principal missão propor e conduzir a política de informação e comunicação do Ministério das Forças Armadas. A Comops contribui para a plena integração das Forças, a coerência entre os objetivos da política ministerial e de ações específicas, além de estimular a compreensão pública sobre Defesa (Ministère des Armées, s.d.).

Para tanto, a DICoD é responsável por definir e liderar a estratégia de comunicação interna e externa do Ministério, assim como os planos de ação transversais de comunicação. Exerce, igualmente, função consultiva, realiza a promoção do Ministério junto aos formadores de opinião e do público, monitora os meios de comunicação social e prepara a comunicação de crise (Ministère des Armées, s.d.).

Sua estrutura compreende três subdireções: a subdireção de Estratégias, a subdireção de Operações e a Secretaria Geral, conforme exposto no organograma abaixo (Figura 1):

Figura 1 - Organização da DICoD

Fonte: Ministère des Armées, s.d

No que tange às Operações de Influência, elas compreendem tanto as operações psicológicas, quanto as operações de informação, ou seja, são as capacidades militares não cinéticas de agir sobre as percepções e modificar os comportamentos. Nesta seara, a Doutrina Militar de Luta Informática de Influência (L2I), apresentada em 2021, refletiu tanto a importância crescente das mídias sociais na vida da população, quanto o impacto do ambiente informacional para as operações militares e para a tomada de decisão, seja por meio da manipulação das informações ou pela propagação de notícias falsas (Ministère des Armées, 2021b).

A L2I organizou e estruturou a guerra de influência informática, além de ter oferecido um quadro e ferramentas de ação. O documento completou o corpus doutrinário de defesa cibernética, após a publicação, em 2018, da instrução ministerial relativa à política de guerra cibernética defensiva (LID), e, em 2019, de uma doutrina militar para a guerra cibernética ofensiva (LIO) (Ministère des Armées, 2021b).

As operações L2I consistem, essencialmente, em operações militares conduzidas na camada de informação do ciberespaço, para informar, defender e agir. Podem, por exemplo, detectar ataques na rede de computadores suscetíveis de prejudicarem a reputação das Forças, coletar informações e realizar operações de dissimulação, induzindo o adversário ao erro, bem como contribuir para a comunicação estratégica ministerial (Ministère des Armées, 2021b). O quadro a seguir (Quadro 2) reúne os objetivos e os tipos de Operações de Influência:

Quadro 2 - Objetivos e Tipos das Operações Militares de Influência

	Informar	Defender	Agir
Objetivos Militares	Conhecer o ambiente de informação de uma operação militar; Detectar e caracterizar ataques de informações do adversário; Conhecer as intenções e os dispositivos militares do adversário.	Combater ataques informativos contrários à ação de nossas forças para detê-los ou mitigar seus efeitos.	Promover a ação das nossas forças armadas na sua área de atuação; Enfraquecer a legitimidade dos nossos adversários; Apoiar as operações realizadas no campo físico com manobras de dissimulação.
Tipos de Operações Militares	Monitoramento digital; Induzir o adversário para fazê-lo revelar suas intenções ou seu artifício.	Denunciar, conter, enfraquecer ou desacreditar, inclusive por meio de trapaça ⁴ , um ataque informativo.	Promover a atuação das forças armadas nas redes sociais; Convencer os envolvidos numa crise a agir na direção desejada; Denunciar as incoerências ou mentiras do adversário; Enganar o adversário (operações de dissimulação).

Fonte: Ministère des Armées, 2021b, tradução da autora.

A L2I é comandada pelo Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, sob a autoridade do Presidente da República. Para seu planejamento, condução e execução conta com o Comando de Defesa Cibernética (COMCYBER) e o apoio de unidades especializadas, a exemplo do Centro Conjunto de Ações do Ambiente (CIAE), no qual concentram-se os recursos humanos e os meios técnicos dedicados à L2I (Ministère des Armées, 2021b).

Pontua-se, entretanto, uma questão ainda sem aparente solução, isto é: a ação condicionada das Operações de Influência militares às grandes plataformas de redes sociais. Conforme a própria Doutrina pontua, há uma necessidade inerente de parcerias “com empresas especializadas no meio digital” (Ministère des Armées, 2021b, P.13). A dependência operacional de terceiros, em sua maioria não nacionais, poderia, neste caso, impactar no sucesso das ações (Thibout, 2022).

As Operações de Influência do Ministério das Forças Armadas inserem-se em um quadro mais amplo de governança interministerial. O Ministério das Forças Armadas coordena-se com outros atores franceses, na luta contra a manipulação da informação e na pronta resposta. Entre eles, estão: o Ministério da Europa e dos Negócios Estrangeiros, o Ministério do Interior e dos Territórios Ultramarinos e o Serviço de Vigilância e Proteção contra Interferências Digitais Estrangeiras (VIGINUM), da Secretaria Geral de Defesa e Segurança Nacional (Ministère des Armées, 2023).

⁴No documento original temos: “Dénoncer, contenir, affaiblir ou discréder, y compris par la ruse, une attaque informationnelle”, foi, então, eleita a palavra trapaça como melhor tradução para “ruse” neste contexto, entendendo ser esta uma das práticas das operações de dissimulação. Outras traduções possíveis seriam: artimanha, esperteza, artifício e malandragem.

Criado em 2021, o VIGINUM é o serviço técnico e operacional do Estado responsável pela proteção do debate público digital, contra campanhas de manipulação da informação, que envolvam atores estrangeiros e que visem prejudicar a França e os seus interesses fundamentais. A ação do VIGINUM ocorre, exclusivamente, a partir de dados acessíveis ao público, sendo responsável por detectar fenômenos inautênticos nas plataformas e caracterizá-los, além de avaliar os potenciais objetivos das campanhas de manipulação da informação, os seus métodos e os seus efeitos. Participa, ainda, da definição de posições nacionais no combate à manipulação de informação em fóruns multilaterais (Ministère des Armées, 2023).

Outras estruturas públicas francesas que lutam contra a manipulação da informação, são: o Centro de Ligação aos Meios de Comunicação Social de Educação e Informação (CLEMI), em parceria com o Ministério da Educação Nacional e Juventude, o qual trabalha na sensibilização e educação para os meios de comunicação e, a Autoridade Reguladora da Comunicação Audiovisual e Digital (ARCOM), criada em 2022, cuja missão principal é garantir a liberdade de expressão e de comunicação audiovisual. Para isso a ARCOM realiza a supervisão das plataformas online e redes sociais, na luta contra a desinformação e a disseminação do ódio online e na busca pelo respeito ao pluralismo de opiniões (Ministère des Armées, 2023, Arcom, s.d.).

Finalmente, a resposta francesa às campanhas de manipulação de informação insere-se num quadro ainda mais amplo de coordenação e cooperação com os países aliados, a fim de detectar novas campanhas mais prontamente e poder atribuí-las aos seus autores com a maior frequência possível (Ministère des Armées, 2023, Arcom, 2023).

3 REINO UNIDO

No Reino Unido, a Revisão Integrada de Segurança, Defesa, Desenvolvimento e Política Externa, publicada em 2021, destacou o retorno da competição entre as grandes potências, no qual as novas capacidades sobressairiam no campo de combate (Strachan, 2021). O documento foi orientado pelo compromisso com a segurança, a resiliência e a proteção da população britânica, apontou, neste sentido, a centralidade de sólidas estruturas de inteligência e cibernéticas (HM Government, 2021).

A Atualização da Revisão Integrada, de 2023, sublinhou a manipulação hostil da informação por atores como Rússia, China e Irã, paralelamente, à necessidade de reforçar a política de informação e aprimorar as ferramentas de dissuasão e defesa, nelas incluídas as operações de informação, cibernéticas e de inteligência (HM Government, 2023).

Neste contexto, a política de comunicação e informação é um elemento da grande estratégia estatal do Reino Unido e parte da abordagem integrada para dissuasão e defesa do país. “As comunicações são uma das cinco alavancas que o governo utiliza para atingir os seus objetivos” (Government Communication Service, 2018). À vista disto, o Serviço de Comunicação do Governo (GCS) é um dos principais atores responsáveis por pensar e orientar o setor, com mais de 7000 profissionais comunicadores atuando em diversos departamentos ministeriais, não ministeriais, agências e outros órgãos públicos.

Para o órgão a ‘comunicação estratégica’ versa sobre:

Influenciar o público para o bem público, mobilizando os recursos necessários para atingir os objetivos acordados. Isto é conseguido através da unidade organizacional; a utilização coordenada de todas as ferramentas de comunicação disponíveis, sustentada pela investigação e dada coerência numa história e produtos de comunicação. Isso está definido em um único plano, trabalhando de acordo com marcos e devidamente avaliado (Government Communication Service, 2021).

Os documentos norteadores para a sua ação, atualmente, são o Estratégia GCS 2022-25 “Desempenho com Propósito” e o Plano Anual de Comunicação Governamental. Todos os planos de comunicação departamentais ou organizacionais devem refletir as prioridades estratégicas do plano de comunicação do Governo. Os planos devem incluir, igualmente, métricas claras para a concretização dos objetivos (Government Communication Service, 2023).

A Estratégia GCS 2022-25 está apoiada em três pilares: colaboração, inovação e pessoal, e para cada um foram estabelecidos metas e prazos de cumprimento. Dentre eles, destaca-se, por exemplo, a relevância de se obter uma comunicação estratégica intergovernamental forte e “auxiliar o governo a falar com uma só voz”, ou seja, tornar tangível para todos os Ministros a mensagem, a execução e o seu impacto (Government Communication Service, 2022).

No tocante ao Plano Anual de Comunicação Governamental 2024/2025, o primeiro-ministro britânico estabeleceu cinco prioridades para impulsionar o País, são elas: 1. Reduzir a inflação pela metade; 2. Crescimento da economia; 3. Reduzir a dívida; 4. Cortar as listas de espera por serviços médicos; e, 5. Frear as travessias de pequenos barcos. O Plano descreve, então, as ações de comunicação programadas para colaboração em cada uma delas. A título de exemplo, a introdução de formulários *online* e de novas funcionalidades no aplicativo do Serviço Nacional de Saúde (NHS) pretendem tornar mais rápido e fácil o acesso aos cuidados médicos (Government Communication Service, 2024).

O GCS é responsável, igualmente, por apresentar orientações e ferramentas testadas e comprovadas para uma melhor atividade de comunicação. Nesta linha, um dos materiais mais recentes publicado, lançado na esteira da Atualização da Revisão Integrada, é o Guia de Comunicação Estratégica para Influência Global, em 2023. Em sua apresentação o documento afirma que: “O Reino Unido utiliza a influência diplomática, o poder econômico e, quando necessário, a força militar para alcançar os seus objetivos internacionais. Para que o Reino Unido tenha sucesso, precisa utilizar plenamente as suas capacidades de comunicação” (Government Communication Service, 2023).

Assim, o Guia pretende desenvolver campanhas de comunicação globais eficazes, a partir da elucidação de como usar parcerias, *insights*, vozes confiáveis, conteúdo atraente e honestidade⁵ para contar histórias de maneira adequada e verdadeira e moldar o ambiente informacional para alcançar os objetivos políticos. Para isso, estabelece os principais componentes de uma comunicação estratégica, combinando recursos tradicionais com inovadores (Government Communication Service, 2023).

No que tange à etapa de avaliações, o GCS dispõe de ferramentas para ponderar o impacto das ações, dentre elas a concepção de que o sucesso da política de comunicação passa, inevitavelmente, pela mudança do comportamento das pessoas. A abordagem behaviorista propõe, neste sentido, a utilização de técnicas da ciência comportamental para a avaliação das atividades de comunicação. Alguns exemplos de métricas utilizadas foram reunidas no Quadro 3, exposto na sequência:

Para além do GSC, o Reino Unido demonstra estar bastante preocupado com a integração da comunicação estratégica na elaboração de diferentes políticas nos mais variados órgãos, inclusive, atentando-se para que as ações comunicativas estejam presentes desde as fases iniciais do planejamento. “O Reino Unido pratica a comunicação estratégica diariamente, tanto no país como no estrangeiro. É uma atividade rotineira em todo o governo, seja promovendo determinadas políticas ou incentivando mudanças comportamentais” (UK Stabilisation Unit, 2016).

⁵ Em inglês os cinco conceitos centrais formam o acrônimo PITCH: Partners and allies; Insight; Trusted voices; Compelling content; Honesty and integrity.

Quadro 3 - Ciência Comportamental para avaliação

Métrica	Online/Offline	Definição	Método de medição
Entradas			
Gasto até hoje	Online	Quanto foi gasto em mídias sociais	\$
Qual é a sua teoria da mudança (incluindo base de evidências)?	N/A	implementação da ciência comportamental no planejamento de uma comunicação eficaz	Binária – sim/não
Criação de Conteúdo	Ambos	Infográficos, vídeos, etc.	Volume por tipo
Saídas			
Estimativa de alcance total	Ambos	Audiência agregada alcançada	Número absoluto e proporcional de audiência atingida
Estimativa de alcance offline	Offline	Audiência reportada para mídia offline	Número absoluto e proporcional de audiência atingida

Fonte: Government Communication Service, 2018, traduzido pela autora.

A este respeito uma atividade sensível e que acrescenta desafios para a comunicação estratégica são as intervenções de estabilização e conflito conduzidas pelo país. Tais operações exigem uma compreensão aprofundada do contexto do local, do público e do ambiente em que ocorrem. “A comunicação estratégica bem-sucedida é parte integrante e transformacional do resultado; *um processo bidirecional* é fundamental para provocar mudanças nas atitudes, crenças e comportamentos das pessoas” (UK Stabilisation Unit, 2016, grifo da autora).

Embora os documentos que abordam o tema afirmem não haver um modelo único para se comunicar nestes ambientes, há, sem embargo, algumas estratégias (narrativa⁶, mensagem-chave⁷, grade⁸) que auxiliam os profissionais a adaptarem as suas comunicações. Mais do que isso, duas questões são tidas como essenciais para a eficácia das comunicações: a primeira delas, a noção de bidirecionalidade da comunicação e a importância de parcerias com representantes locais; e a segunda, e mais recente, a sensibilidade ao gênero (UK Stabilisation Unit, 2016; HM Government, 2020).

O governo britânico entende, portanto, que: “Comunicações estratégicas que não sejam baseadas em uma compreensão das desigualdades de gênero num determinado contexto podem reforçar os estereótipos e as normas prejudiciais e podem resultar em mudanças de comportamento negativas e não intencionais” (HM Government, 2020).

Neste sentido, é imperativo reconhecer que os públicos-alvo não são homogêneos, consomem e se envolvem com informações de diferentes formas, enfrentam diferentes barreiras no

⁶Narrativa: um documento mais curto, uma história em evolução elaborada por comunicadores e atualizada regularmente. As narrativas são vitais para criar a trajetória e estabelecer os objetivos políticos. Uma narrativa bem-sucedida respeita a cultura e a história locais (UK Stabilisation Unit, 2016).

⁷Mensagens-chave: as mensagens precisam ser usadas com cuidado, testadas e refinadas continuamente. A condição *sine qua non* de uma boa comunicação é que ela não seja um processo unilateral. “Não se trata de contar nossa história” (UK Stabilisation Unit, 2016).

⁸Grade: uma tabela simples com atividades semanais, concebida para maximizar a cobertura positiva dos meios de comunicação social, ao mesmo tempo que elimina conflitos de múltiplas atividades dentro da organização (UK Stabilisation Unit, 2016).

acesso à informação, além de as tecnologias digitais não beneficiarem mulheres e homens igualmente (HM Government, 2020). Isto posto, o Reino Unido estabelece o que considera ser correto e de sua responsabilidade nesta questão, conforme o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Comunicação Estratégica sensível ao Gênero

É o certo a ser feito	É o mais sábio a ser feito	É nossa responsabilidade
<p>Comunicações estratégicas podem contribuir para uma maior igualdade de gênero, quando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. desafiam atitudes discriminatórias contra mulheres e meninas; 2. promovem mudanças positivas de comportamento (por exemplo, ao encorajar mais mulheres a ingressar na polícia); 3. amplificam as vozes das mulheres e dos grupos marginalizados (por exemplo, em processos de reforma onde as suas vozes podem não ser ouvidas). 	<p>Comunicações estratégicas sensíveis ao gênero têm maior probabilidade de serem eficazes e de atingirem os seus objetivos. Por exemplo, compreender quais os canais e plataformas que as mulheres utilizam em comparação com os homens, e quais são as suas intenções e motivações resultará num melhor alcance do público.</p>	<p>As comunicações estratégicas têm de cumprir a política e os compromissos jurídicos do Governo do Reino Unido sobre a igualdade de gênero a nível internacional e nacional, incluindo a Lei de Desenvolvimento Internacional (Igualdade de Gênero) (2014).</p>

Fonte: HM Government, 2020, traduzido pela autora.

Por seu turno, na esfera da Defesa, o Ministério da Defesa britânico (MOD) publicou uma série de documentos que se ocupam da comunicação estratégica, a exemplo da: *Joint Doctrine Note 1/11 Strategic Communication: the military contribution*, de 2011; a *Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication: the defence contribution*, de 2012; e a *Joint Doctrine Note 2/19 Defence Strategic Communication: an approach to formulating and executing strategy*, de 2019.

A JDN 1/12 definiu, em seu primeiro capítulo, o propósito da comunicação estratégica de Defesa como: “Promover os interesses nacionais usando todos os meios de comunicação da Defesa para influenciar as atitudes e os comportamentos das pessoas” (MOD, 2012). Logo, assim como afirmado pelos documentos da grande estratégia, no Reino Unido, a comunicação é uma ferramenta para a consecução dos objetivos estratégicos.

Mais do que isso, a JDN 1/12 estabeleceu a importância em se distinguir os dois tipos de comunicação estratégica da Defesa. De um lado, a comunicação de um departamento de Estado, o qual tudo aquilo que fala ou faz pode ter um efeito e, de outro, a comunicação das operações específicas, em que a comunicação estratégica deve ser integrada desde o desenho operacional (MOD, 2012).

Outrossim, a JDN 1/12 listou alguns tipos de comunicação estratégica, em âmbito interno e externo, que a Defesa participa, a exemplo de: mensagens públicas para reafirmar a confiança nas instituições de Defesa; engajar, informar, alertar e conduzir os cidadãos britânicos a comportamentos resilientes; alterar atitudes e influenciar os comportamentos de grupos e indivíduos; reduzir a probabilidade de ações contra os interesses do Reino Unido; construir influência internacional; e apoiar os esforços diplomáticos para influenciar Estados parceiros ou hostis (MOD, 2012).

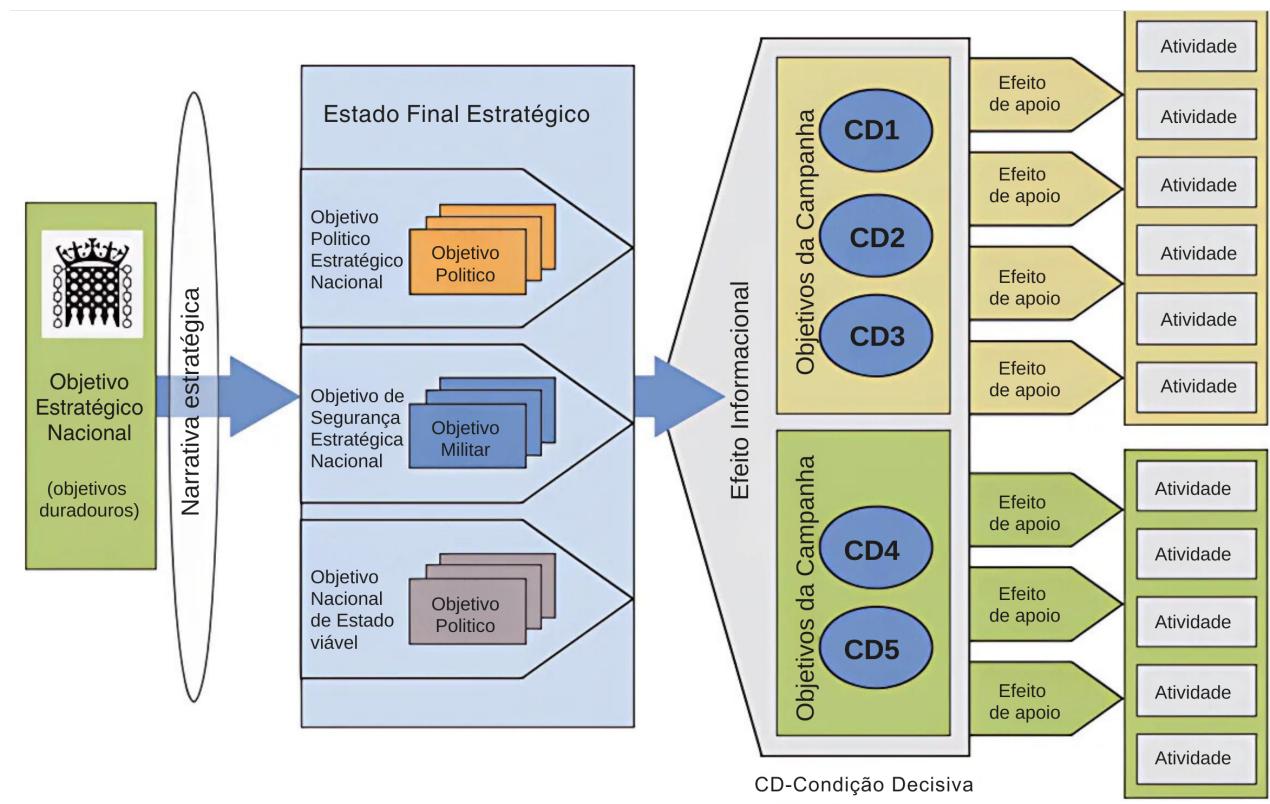
A JDN 1/12 foi incumbida, também, de substituir a edição anterior (JDN 1/11), uma vez que esta foi considerada pouco propositiva na sugestão de estruturas e processos necessários para conduzir uma comunicação estratégica efetiva. Assim, a atividade foi considerada, primariamente, uma

responsabilidade do nível estratégico; isto é, do nível em que a política nacional é definida. Destaca-se que, neste nível, existem duas maneiras distintas, mas, relacionadas, de comunicação. A primeira, de longo prazo, preza pela manutenção da estabilidade regional e da reputação do Reino Unido, enquanto a segunda corresponde à condução de crises (MOD, 2012).

Todos os níveis de comando, no entanto, possuem um papel no engajamento e implementação da comunicação estratégica. São as estruturas e os processos apoiando essas relações que oferecem mecanismo para conectar a estratégia com a atividade tática. No nível tático, os componentes irão conduzir as atividades de encontro com as exigências do comandante. Neste nível, a coerência com a narrativa oficial é crucial (MOD, 2012).

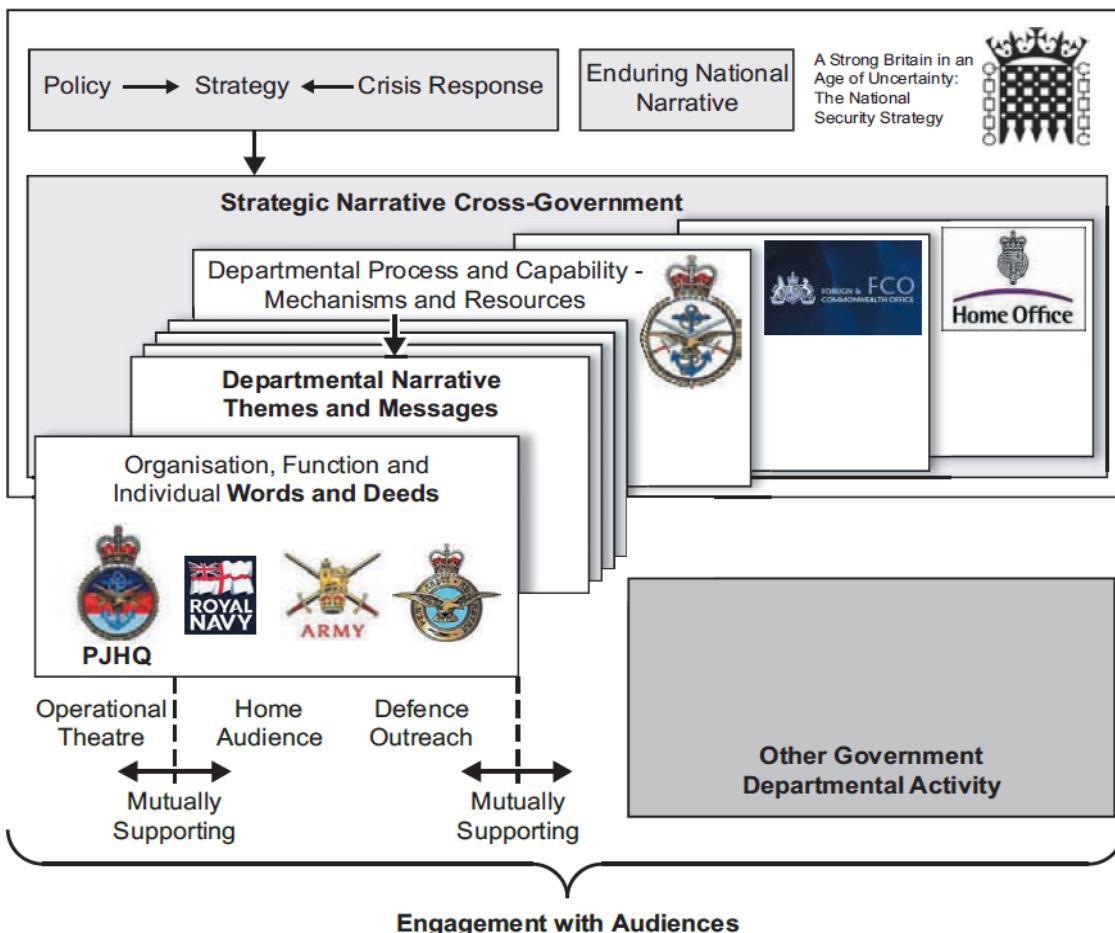
As narrativas podem assumir uma variedade de formas. Na origem, está a narrativa nacional, a qual descreve a posição nacional e os seus valores. Essa narrativa raramente irá se alterar, ela garante ao Reino Unido credibilidade e confiança. Somada à narrativa de longo prazo, o Conselho Nacional de Segurança⁹ desenvolve uma narrativa de resposta a qualquer crise, assim como atua na formulação dos objetivos estratégicos nacionais. Como parte de uma ampla estratégia governamental, a Defesa emprega a comunicação estratégica para apoiar o Reino Unido em suas ações. Para isso, implementa uma conexão, linear e ajustável, entre a narrativa, o efeito informacional e a atividade planejada (MOD, 2012). As figuras, a seguir, ilustram o exposto:

Figura 2 - Comunicação estratégica: níveis estratégico, operacional e tático



Fonte: MOD, 2012.

⁹O Conselho Nacional de Segurança (NSC, na sigla em inglês), criado em 2010, é o principal fórum para discussão coletiva sobre os objetivos do governo para a segurança nacional. O Conselho visa assegurar que os ministros considerem a segurança nacional de forma global e estratégica, além de formalizar a tomada de decisão na área. Desde setembro de 2024 são realizadas reuniões semanais do Conselho.



Fonte: MOD, 2012.

Mais recentemente, houve a publicação de dois documentos que, em grande medida, mantiveram as bases anteriormente estabelecidas com alguns acréscimos. A JDN 2/19, no que lhe concerne, atualizou a definição de comunicação estratégica com a inclusão das crenças. A comunicação estratégica de Defesa pretende, portanto: “Promover os interesses nacionais usando todos os meios de comunicação da Defesa para influenciar as atitudes, as *crenças* e os comportamentos da audiência” (MOD, 2019, grifo nosso).

Desde então, a comunicação estratégica tem sido compreendida por uma ótica centrada na audiência, desde as fases de planejamento, execução e monitoramento dos resultados, com foco em conquistar as mudanças comportamentais desejadas (MOD, 2019). “O sucesso é alcançado influenciando suficientemente os públicos-alvo para fazê-los mudar ou manter seu comportamento” (MOD, 2023).

O documento reafirmou que toda atividade da Defesa possui um efeito comunicativo e que, portanto, a formulação da estratégia deve levá-lo em consideração. Destacou, ainda, a importância de se realizar contínuas análises de custos e benefícios para identificação de atividades mais vantajosas, ou menos desvantajosas, no que tange a influenciar audiências-alvo¹⁰. “Os comandantes militares e altos funcionários precisam compreender que não podem deixar de comunicar e que a percepção do público-alvo sobre a atividade de Defesa é tão importante como a realização da atividade” (MOD, 2019).

¹⁰Uma das técnicas sugeridas para tanto é a Target Audience Analysis (TAA), somada a Information Environment Analysis (IEA).

A JDN 2/19 contribuiu, igualmente, para a formulação e a execução da estratégia de defesa em um contexto de fusão doutrinária (MOD, 2019), elemento retomado pelo documento mais recente sobre o assunto, o *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications* (AJP-10), documento originalmente publicado pela OTAN em que o Reino Unido realizou o aporte das características nacionais.

Nele afirma-se que a comunicação estratégica da Defesa precisa ser alcançada como parte de um empreendimento integrado, levando em consideração, principalmente, a complexidade do ambiente informacional atual, em que “a facilidade de acesso à informação permite que um público muito mais amplo julgue as nossas ações” (MOD, 2023). Isto exige, então, que as atividades da Defesa sejam consistentes com as atividades de outros departamentos governamentais. Afora a necessidade de integrar os seis domínios operacionais (mar, terra, ar, espaço, ciberespaço e eletromagnético), os níveis estratégico, operacional e tático, sem desconsiderar, os parceiros e aliados internacionais (MOD, 2023).

O documento faz, ainda, uma relevante constatação:

Na Defesa, o efeito comunicativo de cada ação não será necessariamente a principal motivação dessa ação. O objetivo principal da aquisição de equipamentos é atender aos requisitos de capacidade; os efeitos comunicativos derivados da aquisição podem ser úteis, mas é pouco provável que sejam o principal impulsionador das aquisições. Contudo, as atividades abaixo do limiar da guerra destinam-se a mudar ou manter as atitudes e comportamentos dos principais públicos-alvo. Portanto, devem ser planejadas e executadas tendo o efeito comunicativo como principal consideração (MOD, 2023).

No tocante à estrutura dedicada à comunicação estratégica, o documento agrega mais detalhes. Temos assim: A Direção de Comunicações de Defesa (DDC), responsável por fornecer políticas e orientações sobre comunicações para toda a Defesa, além de buscar garantir que as comunicações sejam uma alavanca fundamental de efeito estratégico e proteger a reputação da Defesa. Sublinha-se a existência do *DDC Creative Hub* incumbido da produção de conteúdo multimídia de alta qualidade e do fornecimento de consultoria especializada (MOD, 2023).

Já, o Conselho de Comunicações Estratégicas de Defesa (DSCB) é o principal órgão regulador das comunicações de Defesa, o qual fornece direção, orientação e coerência às comunicações de toda a Defesa, bem como aprova e apoia a Estratégia de Comunicações de Defesa e o Plano Anual de Comunicações de Defesa. O DSCB dirige e monitora as iniciativas de melhoria, impulsiona a inovação em todo o portfólio de Comunicações de Defesa e fornece orientação sobre doutrina, políticas e requisitos de treinamento. O DSCB estabelece, mantém e, quando necessário, ajusta a narrativa da Defesa com base na orientação ministerial e em apoio aos objetivos do CNS (MOD, 2023).

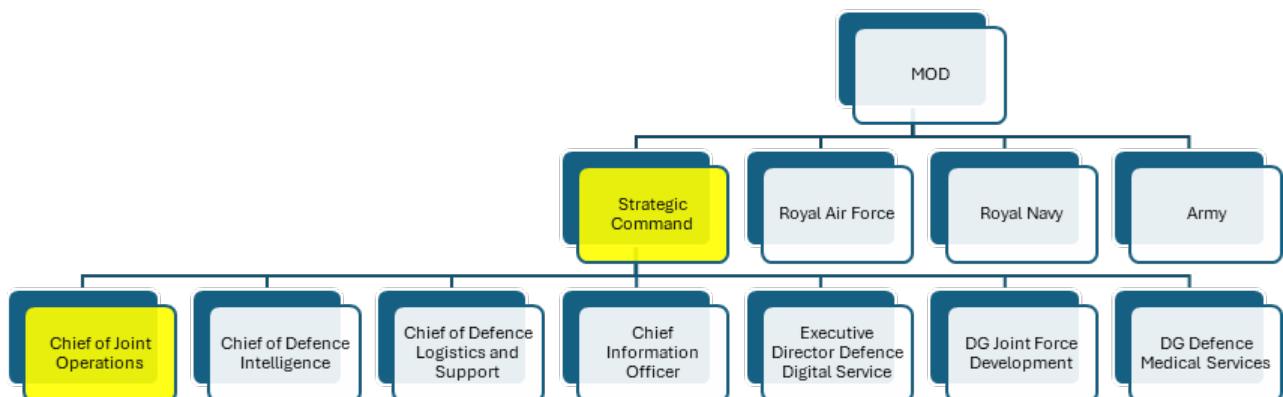
Menciona, também, o Grupo Profissional de Comunicações de Defesa (DCPG), o qual está subordinado ao DSCB e atua como fonte de aconselhamento sobre questões de mídia e comunicação. E as reuniões de Planejamento de Comunicações de Defesa, como um mecanismo chave para coordenar as atividades de comunicação da Defesa, fornecer consciência situacional atualizada, compartilhamento de informações, identificação das principais prioridades e a resolução de conflitos (MOD, 2023).

Finalmente, a comunicação, no nível estratégico, no MOD, é atribuição da seção de Efeitos Estratégicos Militares (MSE), a qual desenha, sincroniza e orquestra todo o espectro de efeitos estratégicos militares para apoiar campanhas centradas, principalmente, em atores estatais hostis. A MSE recebe a colaboração da DDC e organiza as atividades em cinco equipes, quais sejam: a equipe de Efeitos executa estratégias inovadoras, complexas e sensíveis de operações de influência; a equipe de *Targeting* é responsável por desenvolver diretrizes de direcionamento e regras de engajamento;

a equipe de Inteligência apoia e capacita as demais equipes; o Centro de Operações de Informação (DIOC), coordena as operações de informação; e, a equipe de Comunicação Estratégica Internacional (MOD, 2023).

No nível operacional, o Comando Estratégico coordena o desenvolvimento de uma força conjunta integrada, otimizada para a guerra na Era da Informação. O Chefe de Operações Conjuntas (CJO) é o responsável pelo comando e controle das forças designadas em operações conjuntas e, por sua vez, o Quartel-General Conjunto Permanente (PJHQ, na sigla em inglês) desdobra e apoia o pessoal nas operações atuais, enquanto a Célula Conjunta de Apoio às Atividades de Informação (JIASC, na sigla em inglês) realiza análises sobre a audiência, avalia o ambiente de informação, apoia o planejamento e monitora as ações (MOD, 2023). A cadeia operacional está representada no organograma abaixo (Figura 3):

Figura 3 - A comunicação estratégica no Comando Estratégico (nível operacional)



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Destarte, depreende-se que no Reino Unido a comunicação estratégica de Defesa para além de comunicar as atividades de Defesa é uma atividade do planejamento, são utilizados, de forma inovadora, todos os recursos à disposição da Defesa para comunicar a mensagem estratégica do governo (MOD, 2023).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos processos e estruturas da comunicação estratégica estatal e, particularmente, do setor de Defesa da França e do Reino Unido revelou como ambos os países utilizam a capacidade para moldar percepções e fortalecer sua posição no cenário internacional.

Na França, as estratégias da comunicação de influência são implementadas sob a direção da Presidência da República, o Elysée coordena as comunicações do Governo, embora muitas das mensagens estejam, atualmente, sendo veiculadas pelas contas pessoais dos chefes de Estado. No que concerne à esfera da Defesa, a Doutrina L2I completou o quadro doutrinário de defesa cibernética, organizou e estruturou a guerra de influência digital, com operações militares conduzidas para: informar, defender e agir.

Embora, o acesso ao documento seja restrito, salta aos olhos os termos utilizados em relação às ações realizadas no ambiente informacional, temas que no contexto nacional seriam sensíveis e, possivelmente, mal interpretados são tratados com naturalidade e franqueza. Frisa-se, nesse sentido,

a importância de se estudar as práticas de outros Estados com discernimento e clareza das variáveis que os levam a tomar determinadas condutas, evitando, com isso, replicar conteúdos sem o devido cuidado com a realidade brasileira.

O Reino Unido, por sua vez, elenca a política de comunicação e informação como um elemento da grande estratégia estatal e parte da abordagem integrada para dissuasão e defesa do país. Nesse contexto, o GCS é um dos principais atores responsáveis por pensar e orientar o setor à nível governamental, o órgão é responsável pelo desenvolvimento de uma enorme gama de documentos para capacitação dos agentes. Nessa pesquisa escolhemos dar destaque a alguns deles, estando os demais disponibilizados na página eletrônica do Serviço.

Nota-se da leitura do material recolhido o papel de destaque conferido ao público-alvo das ações comunicacionais, sem embargo, resta-nos dúvidas sobre a quais interesses, de fato, essa comunicação bidirecional pretende alçar e se, em particular, nas intervenções, a cooperação sugerida com os líderes locais não estaria apenas buscando por um reforço estratégico das concepções britânicas de sociedade, civilização e justiça.

Menção deve ser feita, também, à importância do desenvolvimento de uma comunicação estratégica atenta aos mais variados grupos que compõem uma organização e/ou Estado. Diferenças e particularidades de gênero, geracionais e, mais especificamente, no âmbito militar entre reservistas e membros da ativa, devem ser consideradas quando se almeja a maior eficácia das mensagens para influenciar comportamentos.

Por fim, a apreensão das estruturas e processos da França e do Reino Unido demonstram, cada um a sua maneira, a importância de uma comunicação orientada a partir do mais alto nível estratégico, no qual a concepção da narrativa nacional esteja imersa em uma grande estratégia, que direciona todas as ações do Estado em prol dos interesses nacionais, sendo a Defesa e, mais especificamente, a comunicação estratégica da Defesa uma ferramenta central ao planejamento e de suporte na consecução dos objetivos estatais.

REFERÊNCIAS

ARCOM, Autorité de regulation de la communicaton audiovisuelle et numérique. **Projet Stratégique 2023/2025**: construire la régulation audiovisuelle et numérique de demain, 2023. Disponível em: <https://www.arcom.fr/actualites/projet-strategique-2023-2025-de-larcom-construire-la-regulation-audiovisuelle-et-numerique-de-demain>. Acesso em: set. 2024.

BROOKE-HOLLAND, Louisa; MILLS, Claire; WALKER, Nigel. A brief guide to previous British defence reviews. House of Commons Library, **Research Briefing**, 7313, 2023.

DEBRAY, Bertrand. Quelle contribution militaire à la stratégie d'influence de la France? Les Cahiers de la **Revue Défense Nationale**, v. 71, 2022.

DUFOURCQ, Jean. L' Influence comme 6^a fonction stratégique. **RDN**, n°856, p. 49-52, 2023.

GOVERNMENT COMMUNICATION SERVICE. **Strategic Communication**: a behavioural approach, 2018.

GOVERNMENT COMMUNICATION SERVICE. **Strategic Communication**: MCOM function guide, 2021.

GOVERNMENT COMMUNICATION SERVICE. **PITCH: Strategic communication as a tool of global influence**, United Kingdom, 2023.

GOVERNMENT COMMUNICATION SERVICE. **UK Government Communication Plan 2024/2025**, United Kingdom, 2024. Disponível em: <https://communication-plan.gcs.civilservice.gov.uk/>. Acesso em: set. 2024.

HM GOVERNMENT. **Gender and Strategic Communications in Conflict and Stabilisation Contexts**, Stabilisation Unit, 2020. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/organisations/stabilisation-unit>. Acesso em: ago. 2024.

HM Government. **Global Britain in a competitive age**: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy, 2021.

LAMIRault, F. La stratégie de communication numérique de l'Elysée à la loupe. **Les Echos**, 2017. Disponível em: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-strategie-de-communication-numerique-de-lelysee-a-la-loupe-1011665>. Acesso em: set. 2024.

MAAREK, P. The wavering implementation of government communication in France. In: **Government Communication: Cases and Challenges**. Sanders, K., Canel, M. (eds), Bloomsbury, London, 2013.

MIELCAREK, Romain. La défense française, en retard dans le domaine de la communication stratégique. **Les Champs de Mars**, Presses de Sciences Po, n. 30, p. 37-45, 2018.

MINISTÈRE DES ARMÉES, **Délégation à L'Information et à la communication de la défense**, s.d.

MINISTÈRE DES ARMÉES. **Actualisation Stratégique 2021**, 2021a.

MINISTÈRE DES ARMÉES. **Éléments Publics de Doctrine Militaire de Lutte Informatique D'Influence (L2I)**, COMCYBER, 2021b.

MINISTÈRE DES ARMÉES. Gagner la guerre avant la guerre: lutter contre les manipulations de l'information. Ressources Pédagogiques. **Chemins de Memoire**, 2023. Disponível em: https://www.cheminsdememoire.gouv.fr/sites/default/files/2023-10/GAGNER_LA_GUERRE_AVANT_LA_GUERRE.pdf. Acesso em: ago. 2024.

MOD, Ministry of Defence. **Joint Doctrine Note 1/12 Strategic Communication**: the Defence Contribution, 2012.

MOD, Ministry of Defence. **Joint Doctrine Note 2/19 Defence Strategic Communication**: an approach to formulating and executing strategy, 2019.

MOD, Ministry of Defence. **Allied Joint Doctrine for Strategic Communications**. Edition A, version 1, with UK national elements, 2023.

PINEAU, E. La communication élyséenne. **Pouvoirs**: revue française d'études constitutionnelles et politiques. N. 180, p.73-86, 2022.

REDING, A, WEED, K, GHEZ, J. NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France. **RAND Europe**, RAND Corporation, 2010.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. **Revue Stratégique de Défense et de Sécurité Nationale**, 2017.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. **Revue Nationale Stratégique 2022**, 2022.

ROMAN, J. **La communication de président de la République depuis l'élection d'Emmanuel Macron**. Mémoire, Université de Lille, 2018.

SANTOS, Inês. “Viginum”, a arma cibernética do Governo francês contra interferência externa nas eleições. Mundo, **RTP Notícias**, 2022. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/mundo/viginum-a-arma-cibernetica-do-governo-frances-contra-a-interferencia-externa-nas-eleicoes_n1381588. Acesso em: set. 2024.

SIEGEL, Pascale. **La communication des armées**. Centre d'études em sciences Sociales de la Défense, Paris, 1998.

STRACHAN, Hew. Global Britain in a competitive age: strategy and the Integrated Review. **Journal of the British Academy**, v. 9, p. 161-177, 2021.

TENENBAUM, Elie, ROCHEGONDE, Laure. Cyber-Influence: les nouveaux enjeux de la lutte informationnelle. **Études de l'Ifri**, Focus Stratégique, n. 104., 2021.

THIBOUT, Charles. La guerre de l'information: la doctrine française de lutte informatique d'influence (L2I). **Analysis**, IRIS, 2022. Disponível em: <https://www.iris-france.org/168355-la-guerre-de-l-information-la-doctrine-francaise-de-lutte-informatique-dinfluence-l2i/> Acesso em: ago. 2024.

UK STABILISATION UNIT. **Strategic Communications in Conflict and Stabilisation Interventions**, 2016.

VERRALL, Neil. Strategic Communication and the UK Integrated Approach: developments, communications and conflict. **S&J Organization**. OTAN, 2014.

ZUBINSKI, Nicolas. L'influence militaire dans la nouvelle pensée stratégique française. **Revue Défense Nationale**, v. 2, n. 837, p. 75-83, 2021.