

# FINS, CAMINHOS E MEIOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO COMPARADO DE OTAN, REINO UNIDO E FRANÇA

## ENDS, WAYS AND MEANS OF STRATEGIC COMMUNICATION: A COMPARATIVE STUDY OF NATO, THE UNITED KINGDOM AND FRANCE

NATÁLIA DINIZ SCHWETHER

### RESUMO

O presente artigo, o quarto na linha de pesquisa de Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, tem como principal objetivo, a nível teórico, retomar e acrescentar pontos relevantes ao debate sobre comunicação estratégica, os quais possam ser úteis ao planejamento e à aplicação prática, de maneira a fincar bases mais sólidas para a área. Por sua vez, à nível analítico, pretende encontrar semelhanças e diferenças ao comparar estudos anteriores realizados sobre as estratégias, condutas e estruturas de comunicação estratégica na OTAN, no Reino Unido e na França, para, por fim, realizar uma aproximação da realidade brasileira no âmbito da Defesa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Estratégica; Defesa; Comparação.

### ABSTRACT

The article, the fourth in the Strategic Planning and Defense Management research line, has as its main objective, at a theoretical level, to resume and add relevant points to the debate on strategic communication, which may be useful for planning and practical application, to establish more solid foundations for the area. In turn, at an analytical level, it aims to find similarities and differences, by comparing previous studies carried out on the strategies, conduct and structures of strategic communication in NATO, the United Kingdom and France. To, finally, approximate the Brazilian reality in the scope of Defense, contributing with possible recommendations.

**KEYWORDS:** Strategic Communication; Defense; Comparative Study.

### 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

Vivemos, hoje, em uma sociedade orientada por dados em que o poder da informação é crucial para o desempenho das atividades humanas e para a sobrevivência das organizações, “sem comunicação as organizações não existiriam” (Kunsch, 2020). Somado à relevância da questão instrumental e tecnológica, há de se observar o aspecto humano da comunicação, um fenômeno social básico, no qual comportamentos e ações influenciam outros (Echenique, Untiveros, 2020).

Em termos gerais, a comunicação estratégica trata da fusão de diferentes ações de comunicação para atingir os objetivos estratégicos das instituições (Zerfass et. al, 2018). De acordo com Duarte (2020), existem alguns critérios para a comunicação ser considerada estratégica, em especial, o seu alinhamento com os objetivos e com a missão da instituição. A comunicação opera os meios e atua a serviço das metas organizacionais, ao mesmo tempo em que integra o processo de gestão e influencia o processo decisório.

Dentre as suas funções está a gestão dos ativos intangíveis, como a imagem e a reputação<sup>1</sup> institucional. Cada vez mais, a reputação das organizações está menos atrelada às ações publicitárias e mais ao uso intencional da comunicação (Durán, 2020). Na esteira deste pensamento, o chefe do Estado-Maior do Exército, Gen. Richard Nunes (2019) afirmou: “A preservação e o fortalecimento da imagem do Exército, nos tempos atuais, indicam a necessidade de uma abordagem mais abrangente que a da comunicação social tradicional, de um redirecionamento para a adoção dos preceitos da comunicação estratégica”.

Neste sentido, a linha de pesquisa Planejamento Estratégico e Gestão de Defesa, do Núcleo de Estudos Prospectivos, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, buscou demonstrar, ao longo do ciclo de pesquisa 2024-25, por meio de três ensaios que antecedem esta publicação, a vital importância da comunicação estratégica para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, bem como para os Estados.

Nesta oportunidade, o artigo tem como principal objetivo, a nível teórico, retomar e acrescentar pontos relevantes ao debate sobre o planejamento e a comunicação estratégica, de maneira a fincar bases mais sólidas para a área. E, a nível analítico, comparar os fins, os caminhos e os meios adotados para a comunicação estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), no Reino Unido e na França, casos anteriormente estudados. Ao final, é feita uma aproximação à realidade brasileira no que se refere à comunicação estratégica em Defesa.

## 2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Toda ação comunicativa estratégica exige um processo de planejamento, o qual considere a realização de cenários, pesquisas e auditorias, que componham um plano estratégico de comunicação em sintonia com os princípios organizacionais e que seja contributo para a consecução dos objetivos da organização (Kunsh, 2020). Félix (2020) nomeia tal plano de Política de Comunicação, capaz de formalizar processos, alinhar diretrizes e qualificar a comunicação organizacional.

---

<sup>1</sup> Para Duarte (2020), a reputação está relacionada com o passado e o presente da instituição, enquanto a confiança diz respeito ao futuro e à expectativa quanto à capacidade da organização em cumprir sua missão. Já, para Queiroz (2012), a imagem corporativa não deve ser confundida com a reputação corporativa: enquanto a primeira é mais conjuntural e vulnerável, a reputação é permanente e com maior tendência para perdurar.

A Política de Comunicação deve, entre outros, destacar para o público interno a importância estratégica da comunicação, tornar uníssona a fala institucional e estimular atitudes que levem à missão institucional. Assim sendo, deve ser decidida no mais alto nível da organização, sem, no entanto, prescindir da participação de todos os departamentos em sua elaboração. “Envolver os colaboradores [...] traz credibilidade, transparência e consequente aderência” (Félix, 2020).

Na construção de uma Política de Comunicação, algumas etapas são: o diagnóstico da estrutura, processos e procedimentos comunicacionais; a análise dos cenários e dos ambientes internos e externos; o conhecimento das diretrizes e dos objetivos estratégicos da organização; a condução de entrevistas para compreender demandas; a realização de oficinas e encontros; a definição do Mapa de Comunicação Estratégica; o estabelecimento de um organograma e um fluxograma; a definição de papéis, funções, responsabilidades e autonomias; e, ao final, a realização de uma campanha de lançamento (Félix, 2020).

O diagnóstico é, portanto, a primeira etapa do trabalho. Nele busca-se entender o que está acontecendo, caracterizar a questão, delinear o seu contexto e estabelecer a sua definição. Esta fase é considerada basilar e carece de uma perspectiva ampla, para que o problema possa ser examinado em todas as suas facetas e que as estratégias específicas possam ser estabelecidas, tanto para uma ação pontual, como para uma missão mais ampla. “É necessário conhecer os recursos, mas também o poder e a política” (Duarte, 2020).

Dentre as etapas para elaboração de uma Política de Comunicação está, também, a criação de um Mapa de Comunicação Estratégica; isto é, um instrumento capaz de sinalizar, para todos os integrantes da organização, os caminhos a serem percorridos para consecução dos objetivos. Nele, desde logo, são recordadas a missão, a visão de futuro e os valores institucionais. Na sequência, é exposto, sucintamente, o objetivo da comunicação, para, então, a partir dele, serem definidos bons indicadores e planos de ação.

Dentre os elementos que compõem o Mapa, destacam-se os indicadores ou instrumentos de mensuração de resultados, os quais devem estar associados, especificamente, às ações previstas e aos objetivos estratégicos, sendo indicadores: o nível de compreensão e engajamento dos colaboradores internos; o índice de comprometimento dos colaboradores; a audiência, alcance, penetração, engajamento; o nível de satisfação da sociedade; a reputação; e o impacto das crises (Félix, 2020).

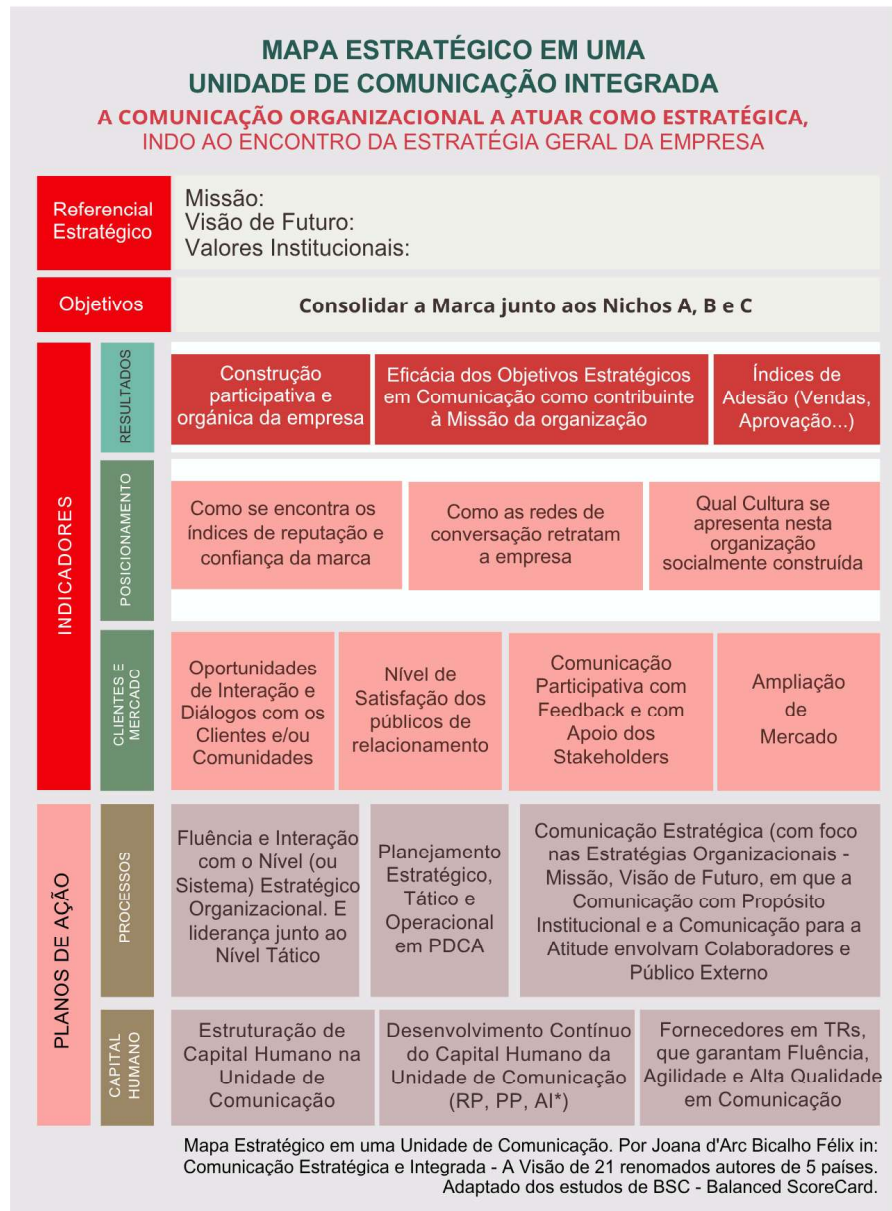
De maneira a obter uma maior precisão na apresentação dos resultados, é desejável que o gestor de comunicação considere a interatividade quantitativa e qualitativa dos dados, aferindo, por exemplo, o número de “curtidas” e compartilhamentos à qualidade dos comentários (Faustino, Rebelo, Souza, 2020).

Neste quesito, vale mencionar o poder da Internet em disseminar notícias falsas e os riscos que representam à imagem das organizações. Em razão disso, a necessidade de que a Política de Comunicação contemple, também, medidas específicas para definir, identificar, avaliar e combater tais notícias. Embora essencial, geralmente, essa é uma providência ignorada pela maioria das organizações (Moreira, 2020).

A vigilância e o acompanhamento permanente das mídias sociais, lado a lado ao emprego da metodologia para checagem de fatos, podem auxiliar no combate às notícias falsas. Em síntese, dentre as técnicas utilizadas estão: encontrar afirmações que possam ser verificadas por meio de outros registros, a busca pela melhor evidência disponível e a correção do registro (Moreira, 2020).

A figura a seguir (Figura 1) apresenta um exemplo de Mapa para adoção:

**Figura 1-** Mapa de Comunicação Estratégica



Fonte: Félix, 2020.

Isto posto, o sucesso da comunicação estratégica está associado, também, a um rearranjo da estrutura profissional, ou seja, o profissional da comunicação é ator importante na gestão e deve estar posicionado junto ao topo da hierarquia, numa função de consultoria, assessoramento ou direção. O profissional de comunicação estratégica não deve estar apartado das demais estratégias que a organização irá definir (Duarte, 2020)

Outrossim, diante dos desafios de um mundo complexo e volátil, a área de comunicação estratégica carece de uma perspectiva global e sistêmica, coerência e coordenação entre o planejamento, as mensagens, as narrativas e as condutas adotadas, bem como uma profícua interação entre todos os agentes envolvidos nos processos (Feitosa, 2021).

Mais do que isso, a área necessita de um propósito (presente e futuro) claro, capaz de mobilizar e orientar o trabalho, ao mesmo tempo que deve estar preparada para cenários disruptivos, onde fatores novos podem emergir, alterando substancialmente a realidade (Durán, 2020).



Cabe, por fim, à comunicação estratégica a criação e a manutenção de fluxos de comunicação com caráter informativo, educativo e dinâmico, não apenas para a audiência externa, mas, também, para os funcionários, sejam da alta administração ou operacionais, de forma a conquistar um envolvimento com a missão institucional e a sensibilização às demandas prioritárias, “o público interno é o primeiro *stakeholder* a ser alcançado” (Félix, 2020).

### 3 ANÁLISE COMPARADA

O objetivo analítico deste artigo visa a responder à seguinte questão de pesquisa: Como a OTAN, o Reino Unido e a França tratam o tema da comunicação estratégica na Defesa? A resposta para tal pergunta terá como inspiração o modelo criado por Kandrik (2015), o qual se baseia em três categorias - fins, caminhos e meios -, tradicionais na descrição estratégica. Para tanto, três perguntas de suporte foram elaboradas: Qual o objetivo final da comunicação estratégica para OTAN, Reino Unido e França? Como a OTAN, o Reino Unido e a França preveem alcançar o objetivo definido? E, o que é preciso ser feito para alcançar tal objetivo?

Assim, cada categoria consistirá em um conjunto de variáveis a serem comparadas. A categoria ‘fins’ empreende a análise dos objetivos, metas ou princípios da comunicação estratégica. Na categoria ‘caminhos’, serão enfocadas as estruturas, responsabilidades e papéis atribuídos para consecução dos objetivos. Na categoria ‘meios’, estão sob o olhar algumas das técnicas empregadas para se lograr os objetivos.

Ao final, um quadro comparativo resume e ilustra os achados, sem a pretensão, no entanto, de julgar qual a estratégia é a mais apropriada e, sim, consciente das realidades inerentes a cada contexto, colher observações que possam auxiliar o planejamento estratégico brasileiro no que tange à área de comunicação.

#### 3.1 FINS – QUAL O OBJETIVO FINAL DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA?

Em 2009, a Política de Comunicações Estratégicas da OTAN definiu as comunicações estratégicas como a: “utilização coordenada e apropriada das atividades e capacidades de comunicação da OTAN [...] em apoio às políticas, operações e atividades da Aliança, para **fazer avançar os objetivos da OTAN**” (OTAN, 2009, grifo nosso).

Anos depois, em 2014, durante a Cúpula do País de Gales, os líderes da Organização afirmaram que o aprimoramento das comunicações estratégicas era crucial para garantir a eficácia no enfrentamento às ameaças da guerra híbrida.

Em 2017, a Política Militar sobre Comunicações Estratégicas atribuiu às comunicações estratégicas a finalidade de: I. contribuir para a implementação de operações, missões e atividades da OTAN; II. **criar consciência**, compreensão e apoio para políticas, operações e outras atividades específicas da OTAN; e III. contribuir para a **sensibilização do público** em geral sobre a OTAN (OTAN, 2017, grifo nosso).

Mais recentemente, em 2023, a Doutrina Conjunta para Comunicação Estratégica (AJP-10) definiu as comunicações estratégicas como: “a integração das capacidades de comunicação e do pessoal de informação com outras atividades militares, a fim de compreender e **moldar o ambiente de informação** em apoio aos objetivos estratégicos da OTAN” (OTAN, 2023, grifo nosso).

No Reino Unido, a Doutrina Conjunta Comunicação Estratégica: uma abordagem para

formulação e execução da estratégia (JDN 2/19) 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, as crenças e os comportamentos** da audiência” (MOD, 2019, grifo nosso).

A Doutrina reafirmou, ainda, metas da comunicação estratégica em Defesa estabelecidas na Doutrina Conjunta Comunicação Estratégica: a contribuição da Defesa (JDN 1/12), a exemplo de: reafirmar a confiança nas instituições de Defesa; engajar, informar, alertar e conduzir os cidadãos 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).

Na França, a comunicação estratégica (mais comumente conhecida como comunicação de influência) foi desenvolvida, na esfera da Defesa, a partir da década de 2000, quando foram delimitadas quatro grandes áreas de ação: a comunicação operacional (Comops), as operações de influência (OMI), as ações civis-militares e as ações indiretas. A primeira delas visa a contribuir 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. A segunda pretende obter efeitos, no ambiente de informação, sobre o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações a fim de contribuir para o alcance dos interesses nacionais (Ministère des Armées, 2014).

Mais especificamente, a Doutrina Militar de Luta Informática de Influência (L2I), apresentada em 2021, afirmou ter como objetivos principais:

- **Informar:** 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.
- **Defender:** combater ataques informativos contrários à ação de nossas forças para detê-los ou mitigar seus efeitos; promover a ação das forças na sua área de atuação.
- **Agir:** enfraquecer a legitimidade dos adversários; apoiar as operações realizadas no campo físico com manobras de dissimulação.

Logo, do escrutínio dos casos, é possível depreender um mesmo objetivo na comunicação estratégica dos três atores: o de influenciar, seja para moldar o ambiente de informação na OTAN, para promover os interesses nacionais no Reino Unido ou, ainda, para alcançar os objetivos políticos e militares na França.

Em outras palavras, os três casos deixam explícita a pretensão de alterar atitudes e comportamentos a favor dos seus interesses. Soma-se a isso, a importância conferida por todos eles para a conscientização, a sensibilização e o estímulo à compreensão do público sobre as atividades desempenhadas, tanto pela Organização como pelo aparato de Defesa nacional.

### 3.2 CAMINHOS – COMO ALCANÇAR O OBJETIVO DEFINIDO?

Em 2010, o Conceito Militar para Comunicações Estratégicas da OTAN afirmou que as comunicações estratégicas deveriam ocupar posição central em todos os níveis da política, planejamento e execução militar (OTAN, 2010). Assim, na OTAN, as comunicações estratégicas são aprovadas pelo

Conselho do Atlântico Norte<sup>2</sup>, o qual auxilia, também, na harmonização vertical das narrativas.

Por sua vez, o Secretário-Geral da OTAN, principal porta-voz da Organização, fornece orientações, aconselhamento e apoio aos órgãos e comandos civis e militares. Frisa-se a importância de que os comandantes, de todos os níveis, compreendam e incorporem a orientação estratégica no seu pensamento e planejamento (OTAN, 2023). Nessa empreitada, a OTAN introduziu oficiais de comunicações estratégicas em cada uma das suas divisões e operações.

Outrossim, instalou, em 2014, na Letônia, o Centro de Excelência de Comunicação Estratégica da OTAN (NATO StratCom CoE). O Centro tem como objetivo reunir conhecimentos militares, acadêmicos, empresariais e governamentais para “contribuir para os processos de comunicação da Aliança, fornecendo análises abrangentes, aconselhamento oportuno e apoio prático à Aliança” (Bentzen, 2016).

No Reino Unido, por sua vez, a JDN 1/12 considerou a comunicação estratégica como, primariamente, uma responsabilidade do nível estratégico - do nível em que a política nacional é definida. Não obstante, todos os níveis de comando possuam um papel no seu engajamento e implementação, inclusive o nível tático, onde a coerência com a narrativa oficial é crucial (MOD, 2012).

Na Doutrina Conjunta 2/19 Comunicação Estratégica de Defesa: uma abordagem para formulação e execução de estratégia, o destaque recaiu para a fusão doutrinária na formulação e execução das atividades do setor (MOD, 2019). O mesmo elemento foi retomado na Doutrina Conjunta Aliada para Comunicações Estratégicas (AJP-10), na qual afirmou-se que a comunicação estratégica em Defesa precisa ser alcançada como parte de um empreendimento integrado. Para tanto, pressupôs-se a consistência das atividades do setor de Defesa com os outros departamentos governamentais, além da integração dos seis domínios operacionais, dos níveis estratégico, operacional e tático, e dos parceiros e aliados internacionais (MOD, 2023).

No tocante à estrutura dedicada à comunicação estratégica, há, no Reino Unido, a Direção de Comunicações de Defesa (DDC), responsável por fornecer políticas e orientações. Sublinha-se a existência do *DDC Creative Hub*, incumbido da produção de conteúdo multimídia e consultoria; do Conselho de Comunicações Estratégicas de Defesa, principal órgão regulador, o qual dá coerência às comunicações de Defesa e aprova os documentos basilares da área; e do Grupo Profissional de Comunicações de Defesa, fonte de aconselhamento sobre questões de mídia e comunicação (MOD, 2023).

Finalmente, a comunicação, no nível estratégico, no Ministério da Defesa britânico é atribuição da seção de Efeitos Estratégicos Militares, a qual desenha, sincroniza e orquestra todo o espectro de efeitos estratégicos militares. No nível operacional, o Comando Estratégico coordena o desenvolvimento de uma força conjunta integrada. O Chefe de Operações Conjuntas é o responsável pelo comando e controle das forças designadas em operações conjuntas e, por sua vez, o Quartel-General Conjunto Permanente desdobra e apoia o pessoal nas operações, enquanto a Célula Conjunta de Apoio às Atividades de Informação realiza análises sobre a audiência, avalia o ambiente de informação, apoia o planejamento e monitora as ações (MOD, 2023).

No que concerne à França, a Delegação de Informação e Comunicação de Defesa (DICOd), criada em 1998, é responsável por propor e conduzir a política de comunicação do Ministério das Forças Armadas. A DICOd define e lidera a estratégia de comunicação interna e externa do Ministério, assim como prepara a comunicação de crise (Ministère des Armées, s.d).

---

<sup>2</sup> O Conselho do Atlântico Norte é o principal órgão de decisão política da OTAN, composto pelos países membros e dirigido pelo Secretário-Geral da OTAN.

Em se tratando das operações de influência, o comando é do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas, sob a autoridade do Presidente da República. Em seu planejamento, condução e execução, atuam o Comando de Defesa Cibernética (COMCYBER) e unidades especializadas, como o Centro Conjunto de Ações do Ambiente (CIAE) (Ministère des Armées, 2021).

Ressalta-se que, as operações de influência inserem-se em um quadro mais amplo de governança interministerial, no qual o Ministério das Forças Armadas coordena-se com outros atores franceses, na luta contra a manipulação da informação e para a pronta resposta. Merece destaque, a criação, em 2021, do VIGINUM, um 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 pretendam prejudicar a França e os seus interesses fundamentais.

Do exposto, podemos observar que nos três casos a comunicação estratégica é tema da mais alta hierarquia institucional, onde são realizadas as principais orientações e diretrizes, seja o Conselho do Atlântico Norte na OTAN ou o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas na França, isto significa dizer que há uma marcante verticalidade na construção das narrativas e ações estratégicas.

O Reino Unido coaduna com os demais no que tange ao aspecto estratégico da comunicação e à sua orientação no mais alto nível do Estado, entende a defesa como uma entre outras arenas para a consecução dos objetivos estatais e enfatiza a ação conjunta e orquestrada entre os diversos atores, órgãos e departamentos para o sucesso das atividades.

Outrossim, é comum aos três casos a inclusão da comunicação estratégica em estruturas prévias, acrescentando funções aos cargos ou seções já existentes. Vemos isso, por exemplo, na França, onde o Comando Cibernético foi incumbido das operações relativas à comunicação de influência e, no Reino Unido, onde a comunicação estratégica tornou-se de responsabilidade da Seção de Efeitos Estratégicos Militares sem, necessariamente, realizar a contratação de pessoal especializado para abordar o assunto.

Sem embargo, também, foi possível observar, nos três casos, a criação de espaços de reflexão, análises e aconselhamento, como: o NATO StratCom CoE; o DDC Creative Hub; o Grupo Profissional de Comunicações de Defesa no Reino Unido; e o VIGINUM, na França, este último somado à atribuição técnica de controle e combate à desinformação.

### 3.3 MEIOS – O QUE É PRECISO SER FEITO PARA ALCANÇAR O OBJETIVO?

O Conceito Militar para Comunicações Estratégicas da OTAN, de 2010, orientou que a comunicação estratégica deveria prezar pela precisão e veracidade das informações veiculadas, a fim de que o público possa compreender e avaliar as ações e intenções da Aliança. Na Doutrina Conjunta para Comunicação Estratégica, de 2023, afirmou-se que ações, imagens e palavras devem ser coordenadas para transmitir uma narrativa clara. O documento reforçou que tudo aquilo que a OTAN diz e faz, ou omite dizer e fazer, tem consequências intencionais e não intencionais (OTAN, 2023).

À vista disto, a OTAN preconiza por criar uma narrativa comum, usando ações, imagens e palavras e, mais do que isso, por manter a coerência entre tal narrativa, as atividades realizadas e os resultados almejados. Todas as atividades (discursos de comandantes, envio de unidades e exercícios militares, armas, uniformes utilizados, dentre outras) devem estar harmonizadas, para transmitir a mensagem correta ao público.

Igualmente, a OTAN entende que a ressonância com sua audiência requer uma abordagem de comunicação centrada naquilo que se quer ouvir. Nesse sentido, busca simplificar as mensagens



e criar uma conexão emocional com o público. Uma das técnicas empregadas são os quadros de comunicação estratégica, assinados pelo Secretário-Geral e enviados aos representantes diplomáticos dos países aliados. Estes quadros têm uma mensagem central e temas de apoio para promover a narrativa pretendida (Public Intelligence, 2012).

No Reino Unido, como parte de uma ampla estratégia governamental, a Defesa emprega a comunicação estratégica para apoiar os objetivos estatais. Para isso, implementa uma conexão, linear e ajustável, entre a narrativa nacional, o efeito informacional e a atividade planejada (MOD, 2012).

Vale ressaltar que, no Reino Unido, a comunicação estratégica tem sido fortemente 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).

Na França, as operações de influência consistem, essencialmente, em operações conduzidas na camada de informação do ciberespaço e podem, por exemplo, realizar o monitoramento digital, coletar informações e realizar operações de dissimulação, induzindo o adversário ao erro ou a revelar suas intenções, denunciar, conter, enfraquecer ou desacreditar, inclusive por meio de trapaça, um ataque informativo, bem como promover a atuação das Forças nas redes sociais e contribuir para a comunicação estratégica ministerial (Ministère des Armées, 2021).

Depreende-se, portanto, que tanto a OTAN quanto o Reino Unido aproximam-se, consideravelmente, nas técnicas empregadas para a consecução dos objetivos, ou seja, os dois atores prezam pela construção de uma narrativa forte e direcionada para os seus *stakeholders*. Para isso, exige-se um diagnóstico criterioso do público a ser atingido e adaptações nos recursos empregados.

A França, por sua vez, aporta um elemento, também pertencente ao meio da comunicação estratégica, mas não recorrente nos dois outros casos estudados, no que diz respeito ao combate à desinformação, detecção de fenômenos inautênticos nas redes sociais e manipulação da informação, agindo em coordenação com outras estruturas públicas francesas e cooperação com países aliados no tratamento das informações.

**Quadro 1** - Comunicação Estratégica OTAN, França e Reino Unido

	FINS	CAMINHOS	MEIOS
<b>OTAN</b>	Compreender e moldar o ambiente de informação em apoio aos objetivos estratégicos da OTAN.  Contribuir para a implementação de operações.  Criar consciência, compreensão e apoio. Sensibilizar o público.	Posição central em todos os níveis da política, planejamento e execução militar.  Criação do Centro de Excelência de Comunicação Estratégica.	Coordenar ações, imagens e palavras. Construir uma narrativa clara.  Conexão emocional com o público.  Simplificação das mensagens.  Estabelecimento de quadros de comunicação estratégica.

<b>FRANÇA</b>	Contribuir para integração das Forças.  Dar coerência entre os objetivos.  Estimular a compreensão pública sobre Defesa.  Obter efeitos sobre o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações.	Delegação de Informação e Comunicação de Defesa; Comando de Defesa Cibernética; e Centro Conjunto de Ações do Ambiente.	Combate a desinformação.  Monitoramento digital.  Promoção das redes sociais.  Contenção de adversários.
<b>REINO UNIDO</b>	Promover os interesses nacionais, usando todos os meios de comunicação da Defesa para influenciar as atitudes, as crenças e os comportamentos da audiência.	Integração/Fusão doutrinária.  Direção de Comunicações de Defesa - <i>DDC Creative Hub</i> ; Conselho de Comunicações Estratégicas de Defesa;  Efeitos Estratégicos Militares.	Atividades conectadas à narrativa nacional.  Ações planejadas, executadas e monitoradas com foco na audiência.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Cabe mencionar, ao final dessa comparação, que, sendo a OTAN uma organização intergovernamental, os governos membros individuais (dentre eles os dois Estados estudados), também, detêm um papel na comunicação estratégica da Organização. Isto é, eles são, individualmente, responsáveis por explicar, aos seus respectivos públicos, suas políticas nacionais de defesa e segurança, bem como o seu papel como membro da Aliança, de maneira a contribuir para a compreensão e o debate público (OTAN, 2022). Nessa linha, resta-nos evidente, da análise, que o Reino Unido, ao utilizar o documento mais recente publicado pela Organização para tratar o tema, apresenta mais paralelos e similitudes, enquanto, no caso francês, há uma maior dificuldade de observar tais convergências.

## 4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE DEFESA NO BRASIL

Na Defesa, assim como nas mais variadas áreas, conquistar uma boa comunicação com os vários públicos potencializa o cumprimento da missão, contribui para atingir os objetivos e melhora a capacidade para combater as crises (Queiroz, 2012). Mais do que isso, a comunicação estratégica em segurança e defesa deve refletir os interesses nacionais e os objetivos do Estado-nação, e atuar, diretamente, no apoio à dimensão político-estratégica (Guerrero-Castro, 2013).

Contudo, o Estado brasileiro ainda carece de um documento estratégico, a nível político, o qual tenha como principal finalidade apresentar a visão de futuro do País, elencar estratégias, definir objetivos e, por conseguinte, racionalizar a estrutura funcional do Estado em setores específicos para alcance de resultados.

No Brasil, compete à Secretaria de Comunicação Social (Secom), órgão da Presidência da República, formular e implementar a política de comunicação, além de coordenar e acompanhar a comunicação interministerial, coordenar a aplicação de pesquisas de opinião pública, supervisionar as ações de comunicação do País no exterior, editar normas e manuais sobre a legislação aplicada à comunicação social e formular subsídios para os pronunciamentos do Presidente da República (Brasil,

2023).

Dentre os órgãos específicos singulares que compõem a Secom, destaca-se, nessa pesquisa, a Secretaria de Análise, Estratégia e Articulação, a qual é responsável por promover o funcionamento integrado e articulado do Sistema de Comunicação Social da Presidência da República (SICOM), de modo a alinhar o posicionamento e as mensagens de governo, articular a comunicação interministerial, planejar e implementar estratégias de monitoramento de redes, orientar, por meio de pesquisas, a atuação do Poder Executivo federal nas redes, bem como planejar e implementar estratégias de enfrentamento à desinformação (Brasil, 2023).

O conjunto de órgãos compreende, também, o Departamento de Articulação Institucional, ao qual compete coordenar o relacionamento com os órgãos e entidades integrantes do SICOM e identificar oportunidades de comunicação e alinhar discurso e estratégias de comunicação integradas, identificar, com as assessorias de comunicação dos Ministérios, as demandas de imprensa, estabelecer o planejamento de estratégias e ações de curto e médio prazo da comunicação do Poder Executivo federal, e realizar a interlocução entre os órgãos e as entidades integrantes do SICOM (Brasil, 2023).

Contudo, em nossas buscas, não foi possível localizar nenhum documento que se assemelhe a uma Política de Comunicação consoante à abordada na primeira seção deste artigo, ou seja, a nível federal, não existe para a comunicação um documento que congregue ações, metas, prazos, papéis e indicadores. Há, sem embargo, projetos específicos para aproximação com a sociedade civil e maior veiculação de informações, como: o ComunicaBR, o Brasil contra Fake e a Secom Volante.

Tampouco, foi possível depreender como tem-se dado o trabalho da Secretaria e do Departamento citados, em específico, no que diz respeito à interlocução e à governança entre os Ministérios, essenciais para que se tenha um alinhamento entre as ações comunicativas. Afinal, a eficácia da comunicação depende de uma abordagem integrada, coerente e baseada num entendimento comum.

No tocante à Defesa, o Ministério da Defesa (MD) realiza a interação com a sociedade nos assuntos que envolvem a Defesa nacional, segurança e desenvolvimento. O MD alinha-se às orientações da SECOM, bem como tem sua atuação norteadas por premissas estabelecidas na Política Nacional de Defesa (PND), na Estratégia Nacional de Defesa (END) e na Política de Comunicação Social de Defesa (PCS). A PCS, apresentada em 2005, estabeleceu como objetivos para a área:

- I -- sensibilização e esclarecimento da opinião pública com o intuito de desenvolver a percepção da importância da defesa para a sociedade brasileira e demais setores do Governo;
- II -- instituição do Sistema de Comunicação Social de Defesa - SisComDef;
- III -- proposição de uma Doutrina de Comunicação Social para as operações combinadas e operações de paz;
- IV -- previsão dos meios, materiais e humanos, destinados à implementação das ações de comunicação social no âmbito do Ministério da Defesa;
- V -- fortalecimento da coesão, da integração, da motivação e da satisfação do público interno; e
- VI -- fortalecimento da imagem das Forças Armadas no âmbito da sociedade brasileira (Ministério da Defesa, 2005).

Observa-se, no texto, uma clara intenção de sensibilizar a opinião pública para a necessidade

e a importância da Defesa, além de buscar fortalecer a imagem das Forças Armadas. Entretanto, passados aproximadamente vinte anos de sua publicação, é flagrante a necessidade de uma avaliação de sua efetividade e uma atualização (Lisboa, 2019).

A atividade de Comunicação Social no MD está ligada ao Gabinete do Ministro, ao qual compete assistir e colaborar com o Ministro na formulação da política de comunicação social e na preparação de pronunciamentos e discursos. A Assessoria de Comunicação Social do Gabinete do Ministro da Defesa (Ascom) é o setor que realiza a atividade de Comunicação Social no âmbito do MD. As atividades envolvem: atendimento à imprensa, divulgação institucional, fotografia, produção e edição de programas de Rádio e TV, atualização dos Portais da Defesa e criação de conteúdo para as Redes Sociais (Andrade, 2018).

Tal e qual na esfera federal, não foi localizado, no nível ministerial, nenhum documento orientador para a comunicação estratégica, o que, desde logo, nos mostra pouca articulação entre os ramos, ausência de sistematização e vínculo estrito entre as ações de comunicação estratégica com os objetivos de Defesa.

As Forças Armadas, por sua vez, possuem, cada qual, um Centro de Comunicação Social – o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), o Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) e o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) –, os quais são responsáveis por planejar, coordenar e implementar a Política de Comunicação Social, os Planos de Comunicação Social e os demais documentos que orientam à condução das atividades (Andrade, 2018).

Na Marinha do Brasil (MB), o CCSM é o órgão central do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB). O sistema integra estruturas, processos, rotinas e pessoas da MB envolvidas no planejamento, preparo, execução e avaliação das atividades de comunicação (Domingues, 2020).

De acordo com o Manual de Comunicação Social da Marinha EMA-860, formulado pelo Estado-Maior da Armada e aprovado pelo Comandante da Força, um dos objetivos permanentes da comunicação social da Marinha é o fortalecimento da convicção e da coesão do público interno. O EMA-860 aborda, também, os “Aspectos de uma comunicação eficiente”, a definição e o papel de uma comunicação planejada e “O caráter estratégico da comunicação social” (Ministério da Defesa, 2018).

Já, o Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM), atualizado anualmente, é concebido por meio de uma metodologia que prevê a priorização dos objetivos permanentes da comunicação, detalhados em temas, objetivos específicos, públicos, estratégias e ações (Domingues, 2020). O PCSM orienta, de forma prática, as ações das células que compõem o SisComSocMB, a fim de proporcionar fluidez, rapidez e dinamismo nas ações (Santos, 2021).

Por sua vez, o Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha, desenvolvido pelo CCSM, é um documento do mais alto nível, cujo propósito é orientar o planejamento operacional e tático da atividade. A elaboração do Plano é orientada pelos Objetivos de Comunicação (OBCOM)<sup>3</sup>, para os quais foram concebidas Estratégias de Comunicação, que se desdobraram em Ações Estratégicas de Comunicação, com o intuito de orientar as medidas a serem implementadas nos níveis operacional e tático (Aguiar, 2022).

---

<sup>3</sup> São OBCOM: 1. Preservar e fortalecer a imagem da Marinha; 2 Estimular a mentalidade marítima dos brasileiros; 3. Aprimorar a percepção social sobre o papel do Poder Naval para a Defesa da Pátria; 4. Aperfeiçoar a interação da Marinha com a sociedade; 5. Aprimorar o relacionamento da Marinha com públicos específicos de interesse; e 6. Fomentar o interesse da população em integrar a Marinha.



Na Força Aérea Brasileira (FAB) o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) é o documento que formaliza o planejamento estratégico da instituição, estabelecendo os objetivos estratégicos que devem ser atingidos para o cumprimento da missão da Aeronáutica. Os objetivos definidos para a comunicação social no PEMAER vão desde fortalecer a imagem, promover a interação com a sociedade, divulgar os valores da FAB, promover o ingresso de recursos humanos, até informar, orientar e valorizar o público interno (Ministério da Defesa, 2018b).

Por seu turno, o planejamento operacional situa-se em nível intermediário e visa ao cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. É nessa categoria de planejamento que são elaborados os Planos Setoriais. Os documentos que regulam a atividade de comunicação social na FAB são o Plano de Comunicação Social da Aeronáutica, o Plano de Comunicação Estratégica (Plano Complementar do PEMAER) e Manuais (Ministério da Defesa, 2018b).

O CECOMSAER é o Órgão Central do Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica (SISCOMSAE) e, na prática, é a única organização da FAB que trabalha exclusivamente a comunicação social, contudo, as atividades de comunicação social são de responsabilidade de todas as organizações militares. Dessa forma, cabe a cada Comandante, Chefe, Diretor e Prefeito alinhar os seus planejamentos aos objetivos da comunicação social (Ministério da Defesa, 2018b).

Sendo o órgão central do sistema, o CECOMSAER é responsável pela gestão da comunicação do Comando da Aeronáutica (COMAER), devendo estabelecer, no Plano de Comunicação Social, o planejamento que norteará o trabalho de todos os elos. A execução das atividades elencadas no Plano será continuamente monitorada e controlada pelo CECOMSAER, por intermédio do Formulário de Atividades de Comunicação Social (FORMA-CS) (Ministério da Defesa, 2017a).

Uma característica interessante desta estrutura é sua organização sistêmica; isto é, para melhor eficácia, os assuntos de comunicação social podem, em algumas oportunidades, serem resolvidos diretamente pelas Assessorias de Comunicação Social das unidades envolvidas ou tratados diretamente com o CECOMSAER, sem percorrer toda a cadeia hierárquica (Silva, 2012).

Já, o SISCOMSAE é uma rede de comunicação composta pelas Assessorias de Comunicação Social distribuídas nas organizações militares da FAB, de todo o território nacional. O SISCOMSAE foi concebido para que as atividades desenvolvidas em prol da Comunicação Social estejam alinhadas e possam contribuir para o planejamento estratégico da FAB. É importante observar que é por meio desse Sistema que os integrantes zelam pela preservação e projeção da imagem da FAB. O objetivo do SISCOMSAE é garantir a transparência dos atos promovidos pelo COMAER, consolidando uma comunicação com a sociedade. Ele é composto pelo CECOMSAER e por Órgãos Executivos, Assessorias de Comunicação Social e Seções de Comunicação Social (Ministério da Defesa, 2017b).

No âmbito do Exército cabe ao CCOMSEx a missão precípua de preservar e fortalecer a imagem do Exército, propor os planos e diretrizes e coordenar as ações correspondentes, o qual integra o sistema corporativo da comunicação social do Exército: SISCOMSEx (Nunes, 2019). Atualmente, o CCOMSEx é responsável, ainda, pelo planejamento, execução e coordenação das ações de comunicação estratégica, sob a orientação do Estado-Maior do Exército (EME) (Feitosa, 2021).

O SISCOMSEx atua em consonância com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), estabelecidos pelo Plano Estratégico do Exército (PEEx)/2024-2027, de modo a empregar a comunicação social como elemento para fortalecer a imagem e a reputação do Exército (OEE-10). Para isso, são ações estratégicas: a consolidação da comunicação estratégica no Exército e a atualização da arquitetura da comunicação social do Exército (Ministério da Defesa, 2024).

O Plano de Comunicação Social (PI Com Soc) do Exército Brasileiro tem por finalidade orientar o planejamento e a execução das atividades e ações de Comunicação Social do Exército, bem como definir as atribuições dos órgãos integrantes do SISCOMSEx. O Plano 2020-2023 define que cabe à Com Soc conduzir atividades de relações públicas, assessoria de imprensa e divulgação institucional, difundindo o trabalho, a importância, os princípios, os valores e os atributos militares (Ministério da Defesa, 2019).

Já a Diretriz de Comunicação Social do Exército almeja manter a unidade de discurso e planejamento, bem como define a atribuição dos órgãos. Em 2022, a Diretriz definiu a comunicação estratégica como a: “comunicação alinhada, integrada e sincronizada com OEE, impondo a combinação das práticas tradicionais de Com Soc, com as Relações Institucionais (Rel Ittc) e com o emprego das mídias digitais” (Ministério da Defesa, 2021).

No que tange aos documentos específicos sobre comunicação estratégica, em dezembro de 2020, o Exército divulgou a sua primeira Diretriz sobre a Comunicação Estratégica, na qual foram afirmadas a importância da interação e correlação entre as capacidades da Comunicação Estratégica e das Operações de Informação (Op Info), assim como da Inteligência Militar, de modo a proporcionar assessoramento à tomada de decisão. Em 2023, o documento foi atualizado e nele destacam-se as seguintes linhas de ação:

g. A imagem institucional é um ativo de grande relevância no EB. Sua preservação e fortalecimento devem conter abordagens preventivas e reativas, diante das ameaças potenciais ou concretas que possam afetá-la. Assim, os princípios éticos e os valores morais que sustentam a Instituição e a sua cultura organizacional devem ser resguardados contra posicionamentos adversos.

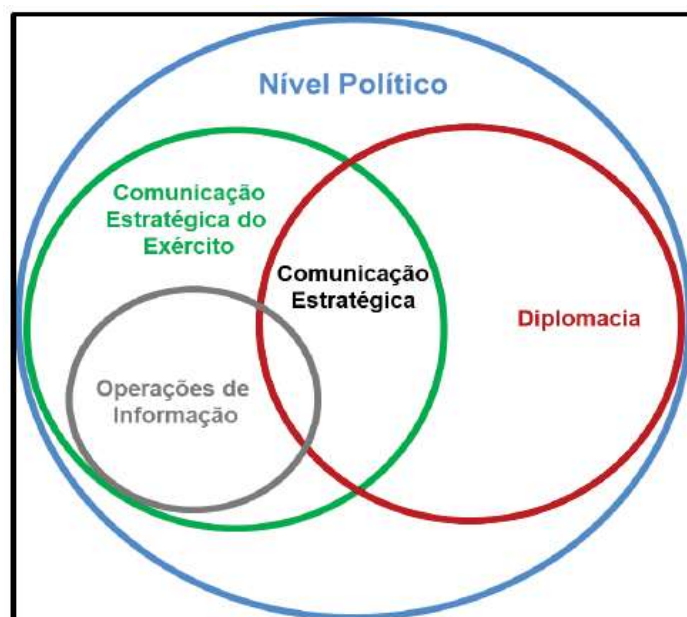
h. As ameaças à imagem do Exército podem ser direcionadas visando à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional. A resposta adequada a eventuais ameaças deve ser precedida de efetivo monitoramento do espaço cibernético e acompanhamento da conjuntura (Ministério da Defesa, 2023).

A Diretriz reitera, ainda, que a Comunicação Estratégica deve: alinhar e sincronizar as narrativas em todos os níveis da instituição, bem como integrar veículos de comunicação de modo que os temas por eles disseminados estejam coerentes com os OEE, a fim de produzir o efeito sinérgico desejado (Ministério da Defesa, 2023).

Na sequência da Diretriz, foi publicado, ainda em 2023, o Caderno de Ensino Comunicação Estratégica pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército, com a finalidade de estabelecer a orientação e os princípios doutrinários a respeito do tema. Nele, define-se a Comunicação Estratégica do Exército como: “a unidade de ações, palavras e imagens em sintonia com sua Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações, de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar seus públicos de interesse, produzindo efeitos de longo prazo” (Ministério da Defesa, 2023b).

De mais a mais, o Caderno afirma que as bases da comunicação estratégica são as intenções estabelecidas no nível político, sendo um esforço interministerial de Estado. Já, a comunicação estratégica militar é composta pelas Operações de Informação, que, por vezes, transbordam o campo militar e interagem diretamente com a Comunicação Estratégica de Estado. A figura 2 ilustra o entendimento:

**Figura 2** - Comunicação Estratégica de Estado e Militar



Fonte: Ministério da Defesa, 2023b.

Finalmente, em 2024, houve a aprovação da Política de Comunicação Estratégica do Exército, a qual definiu a comunicação estratégica como “a sistematização contínua dos processos comunicacionais do Exército Brasileiro para todos os públicos de interesse, na busca de alinhamento, da integração e da sincronização da comunicação institucional, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade, visando possuir liberdade de ação” (Ministério da Defesa, 2024), com a pretensão de contribuir para o atingimento dos OEE e manter a sociedade informada.

Atualmente, o CCOMSEX está em fase de apresentação e discussão de um Plano de Comunicação Estratégica – 2025, fruto de uma colaboração entre diferentes setores do Exército. Após a sua aprovação, o Plano será o documento norteador e permitirá que todos os Órgãos de Direção e Comandos Militares do Exército elaborem seus próprios planos (Ministério da Defesa, 2024b).

Destarte, depreende-se do averiguado que a inexistência de uma estratégia de comunicação de defesa integrada, em primeira medida, acarreta a pluralidade de abordagens para tópicos semelhantes. Embora todos os ramos das Forças Armadas concebam a importância atual da comunicação estratégica, cada qual percorre um processo distinto e a seu tempo, revelado, principalmente, pela variedade documental na área. Tal fato, dificulta a construção de uma narrativa comum, a divulgação de mensagens alinhadas, a racionalização de recursos, além de diminuir o impacto da comunicação.

Nesse sentido, é premente dotar a defesa brasileira de uma organização específica para as atividades de comunicação estratégica, a qual esteja responsável por elaborar uma Política de Comunicação, possibilitando que as ações de comunicação e a narrativa do Ministério da Defesa possam ser replicadas pelos inúmeros atores que compõem o sistema.

Mais do que isso, é crucial o estabelecimento de protocolos de cooperação com outros ministérios, principalmente, em um cenário em que o Brasil ainda não possui uma Grande Estratégia. Na esteira desse pensamento, é fundamental dar personalidade à marca ‘Defesa’, ou seja, torná-la mais próxima da sociedade, com atenção aos diferentes públicos e às novas mídias sociais.

Para tanto, entende-se como necessário a contratação de recursos humanos especializados para criar, atualizar e adequar as políticas, bem como promover novos *insights*. Nesta estruturação,

a seleção de analistas, agências de publicidade e influenciadores digitais, também, podem ser um valioso insumo, assim como a condução de pesquisas de opinião pública podem ser uma alternativa para humanizar o tema da defesa e aproximá-lo da realidade do cidadão comum.

Agrega-se, por fim, a importância do estímulo a uma mentalidade de comunicação estratégica dentro das Forças Armadas, principalmente, por intermédio do ensino, a partir da inserção do tema nas grades curriculares de todos os cursos de formação, de especialização e de capacitação dos recursos humanos da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a retomar e acrescentar pontos relevantes ao debate sobre a comunicação estratégica, bem como comparar a comunicação estratégica na OTAN, no Reino Unido e na França. Foram apresentados, na primeira seção, os elementos fundamentais para a construção de uma Política de Comunicação, dentre eles, fez-se menção especial à fase de diagnóstico e à formulação precisa de indicadores.

Uma importante aceção, diz respeito a criação de um pensamento organizacional voltado à comunicação estratégica, ou seja, todos os funcionários da instituição devem ter claro entendimento da missão, visão e valores e o plano elaborado para consecução dos objetivos. Isto tende a facilitar a comunicação tanto interna quanto externa e com os diferentes públicos. Evita-se, ainda, uma postura reativa em resposta aos eventos e circunstâncias emergentes ou, ainda, às tendências de momento.

Por sua vez, o estudo comparado gerou reflexões relevantes sobre os propósitos, as estruturas e os processos empregados pela comunicação estratégica nos três casos. Assim, levando em consideração as características intrínsecas brasileiras, as quais não nos permitem simplesmente nos espelhar nas realidades externas sem uma devida depuração, chamou-nos a atenção a ausência de uma grande estratégia, bem como a condução independente das políticas setoriais, com pouca ou nenhuma interação entre si.

De maneira mais específica, no tocante aos propósitos da comunicação estratégica, resta-nos claro que a defesa brasileira poderia adotar um caminho que preze por uma comunicação bidirecional, participativa e orientada pela busca de entendimento mútuo, evitando interações unilaterais, as quais visam a apenas a manipulação ou o controle (Schwether, 2024). Essa perspectiva comunicativa estaria alinhada com as expectativas sociais, de maneira a envolver a população e sustentar um vínculo histórico, baseado na confiança e na transparência.

Outrossim, parece-nos premente a criação de uma estrutura institucional para coordenar as atividades de comunicação estratégica nacional, assim como na esfera da defesa. Nesta última, faz-se menção à existência e ao trabalho já desempenhado pela Ascom do Ministério da Defesa, a qual poderia encampar mais essa tarefa, garantindo um maior alinhamento entre as ações, práticas comuns e, com isso, o alcance de melhores resultados para as três Forças.

Por fim, o ciberespaço e as mídias sociais despontam, hoje, como instrumentos fulcrais para consecução de objetivos, sejam eles utilitários, para fins de moldar pensamentos, ou que almejem o engajamento da população e a cooperação em determinadas ações. Nesse cenário, é crucial ponderar se o meio digital concebido promove, de fato, um ambiente inclusivo ou trata-se de uma mera ferramenta para a manipulação da opinião e o acirramento de tensões. Cabe, acima de tudo, aos agentes da comunicação a construção de uma narrativa genuinamente inclusiva, transparente e comprometida com os valores democráticos.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, O. **Comunicação Estratégica**: a importância do Plano Estratégico de Comunicação Social na Marinha do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2022.
- ANDRADE, H. **Comunicação social**: o uso das mídias sociais na divulgação dos assuntos de Defesa. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: ESG, 2018.
- BENTZEN, N. NATO Strategic communications – an evolving battle of narratives. European Parliamentary Research Service (EPRS), **Briefing**, 2016. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS\\_BRI\(2016\)586600\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf). Acesso em: dez. 2024.
- BRASIL, Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº11.362, de 1º de janeiro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e remaneja cargos e funções de confiança, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11362.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11362.htm). Acesso em: out. 2024.
- DOMINGUES, Victor. **A comunicação como ferramenta essencial da Liderança Estratégica para disseminação e preservação de valores institucionais da Marinha do Brasil**. Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020.
- DUARTE, Jorge. Estratégia em Comunicação. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.
- DURÁN, María-Victoria. La comunicación estratégica qué es y para qué sirve?. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.
- ECHENIQUE, Raúl; UNTIVEROS, Raúl. De la comunicación instrumental a la estratégica. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.
- FAUSTINO, Paulo; REBELO, Cristina; SOUZA, Jorge. Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.
- FÉLIX, Joana. O fluir da comunicação estratégica: integrada em ambiente online e offline. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.
- FEITOSA, A. A Comunicação Estratégica na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) como possível referência para o Exército Brasileiro. **Policy Paper**, Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.
- GUERRERO-CASTRO, Cristian. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. **The Quarterly Journal**, 2013.
- KANDRIK, M. **Comparison of strategic communications in United States of America and United Kingdom**. Dissertação, Mestre em Ciência Política, Universidade de Masaryk, República Tcheca, 2011.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.

LISBOA, George. **Comunicação Estratégica no Ministério da Defesa**. Monografia, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2019.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa nº 1359 de 12 de dezembro de 2005. Aprova a **Política de Comunicação Social de Defesa**, 2005.

MINISTÉRIO DA DEFESA, Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1100/GC3, de 26 de julho de 2017. Aprova a reedição do **Plano de Comunicação Social da Aeronáutica**, 2017a.

MINISTÉRIO DA DEFESA, Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.304/GC3. De 5 de setembro de 2017. Aprova a reedição da Norma de **Organização e Funcionamento do SISCOMSAE**, 2017b.

MINISTÉRIO DA DEFESA, Marinha do Brasil. **Manual de Comunicação Social da Marinha**. Brasília: CCSM, 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA, Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica**, 2018b.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. Aprova o **Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023** (EB10-P-11.001), 2019.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria C Ex nº 1.649 de 9 de dezembro de 2021. Aprova a **Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2022** (EB10-D-11.003), 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro – 2023** (EB20-D-02.017), 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria – DECEX / C Ex nº 342, de 10 de outubro de 2023. Aprova o **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica** (EB60-CE-11.001), 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria C Ex nº 2.201, de 12 de março de 2024. Aprova a **Política de Comunicação Estratégica do Exército** (EB10-P-01.023), 2024.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **CCOMSEx discute proposta inicial do Plano de Comunicação Estratégica – 2025**, 2024b. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/web/noticias/w/exercito-brasileiro-discute-proposta-inicial-do-plano-de-comunicacao-estrategica-2025>. Acesso em: out. 2024.

MINISTÈRE DES ARMÉES. **Doctrine D'emploi des Forces**, Doctrine interarmées DIA-01(A), N°128/DEF/CICDE/NP, 2014. Disponível em: <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/cicde/20140612-NP-CICDE-DIA-01-DEF.pdf>. Acesso em: dez, 2024.

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

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

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.

MOREIRA, Manoel Henrique. Os impactos das Fake News nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras. In: FÉLIX, Joana (Org) **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. Ed. Brasília: Ed. Rede Integrada, 2020.

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

OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte. **Allied Joint Doctrine for Strategic Communications**, AJP-10, Ed. A, Version 1, UK Ministry of Defence, 2023.

OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte. **Communications and Public Diplomacy**, 2022. Disponível em: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_69275.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69275.htm). Acesso em: nov. 2024

OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte. **Military Concept for NATO Strategic Communications**, International Staff, Private Office of the Secretary General, 2010.

OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte. **NATO Military Police on Strategic Communications**, Supreme Headquarters Allied Powers Europe, 2017.

OTAN, Organização do Tratado do Atlântico Norte. **NATO Strategic Communications Policy**, International Staff, Private Office of the Secretary General, 2009.

PUBLIC INTELLIGENCE. **Strategic Communications: How NATO shapes and manipulates public opinion**, 2012. Disponível em: <https://publicintelligence.net/nato-stratcom-shaping-public-opinion/>. Acesso em: jul. 2024

QUEIROZ, José. **O Imperativo de uma estratégia de comunicação de defesa nacional**. IESM, CPOG 2011/2012, Lisboa, 2012.

SANTOS, J. **A comunicação social aplicada às operações militares: o uso estratégico do Twitter pela Marinha do Brasil como ferramenta de comunicação na operação Covid-19**. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2021.

SCHWETHER, N. Comunicação Estratégica: primeiros aportes. **Análise Estratégica**, v. 34, p. 27-42, 2024.

SILVA, V. **Gestão estratégica da comunicação organizacional: um estudo da Força Aérea Brasileira**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 108p., 2012.

ZERFASS, A.; VERCIC, D.; NOTHHAFT, H.; WERDER, K. Strategic Communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018. DOI:10.1080/1553118X.2018.1493485