

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Curso Internacional de Estudos Estratégicos

Cel Cav LEONARDO DE SOUZA FRANKLIN

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA  
PARA A DIPLOMACIA MILITAR BRASILEIRA**



Rio de Janeiro  
2021

Cel Cav LEONARDO DE SOUZA **FRANKLIN**

## **A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA A DIPLOMACIA MILITAR BRASILEIRA<sup>1</sup>**

Artigo apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Estudos Estratégicos.

Orientador: Cel R1 Cav **MARCOS ANTONIO SOARES DE MELO**

Rio de Janeiro  
2021

---

<sup>1</sup> Este artigo também foi submetido à Revista Meira Mattos para avaliação e eventual publicação, caso aprovado.

F832c Franklin, Leonardo de Souza

**A Comunicação Estratégica como ferramenta para a Diplomacia Militar brasileira.** / Leonardo de Souza Franklin. — 2021.

24 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Marcos Antonio Soares de Melo.

Policy Paper (Especialização em Estudos Estratégicos) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

Bibliografia: f. 23-24

1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA. 2. DIPLOMACIA. 3. RELAÇÕES INTERNACIONAIS. I. Título.

CDD 355.684

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a integração da diplomacia militar brasileira com a comunicação estratégica.

Trata-se de um artigo cuja unidade de análise é o ramo da Comunicação Estratégica e suas contribuições para a diplomacia militar. Baseia-se em levantamentos documentais de trabalhos e livros produzidos com autores do Brasil e exterior. É um artigo de amplitude nacional, com o uso de referências nacionais e internacionais, de natureza quantitativa e qualitativa, com pesquisa em arquivos permanentes e entrevistas dentro e fora da Instituição. Os objetivos específicos da pesquisa foram: 1. Traçar um panorama da Diplomacia Militar Brasileira; 2. Descrever a Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro; 3. Levantar os aspectos positivos e negativos de uma integração da Comunicação Estratégica com a Diplomacia Militar brasileira. O estudo terá um caráter quantitativo e qualitativo e será dividido em três etapas. Na primeira, baseado em um método descritivo e uma pesquisa bibliográfica, as Comunicações Estratégicas do Brasil se existirem, será confrontada com a forma de aplicação desse instrumento nos Estados Unidos da América e Rússia. Na segunda etapa serão identificados os aspectos que precisam ser seguidos para viabilizar a sua integração com a Diplomacia Militar. Na terceira etapa, por meio de uma análise comparativa será levantado qual o setor das Forças Armadas mais adequado para proporcionar essa integração e concluindo sobre os possíveis benefícios dessa proposta. Essa integração propiciaria ferramentas para que se atinja de forma mais eficiente os interesses das Forças e, com isso, se obtenha uma consequente ampliação da mentalidade de Defesa no Brasil e seu fortalecimento no Exterior.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Diplomacia. Relações internacionais.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This work aims to analyze the integration of Brazilian military diplomacy with strategic communication.

This is an article whose unit of analysis is the branch of Strategic Communication and its contributions to military diplomacy. It is based on documentary surveys of works and books produced by authors from Brazil and abroad. It is an article of national scope, using national and international references, of a quantitative and qualitative nature, with research in permanent archives and interviews inside and outside the institution. The specific objectives of the research were: 1. To draw an overview of Brazilian Military Diplomacy; 2. Describe Strategic Communication within the Brazilian Army; 3. Raise the positive and negative aspects of an integration of Strategic Communication with Brazilian Military Diplomacy. The study will have a quantitative and qualitative character and will be divided into three stages. In the first, based on a descriptive method and a bibliographical research, Strategic Communications in Brazil, if they exist, will be confronted with the form of application of this instrument in the United States of America and Russia. The second stage will identify the aspects that need to be followed to enable its integration with Military Diplomacy. In the third stage, through a comparative analysis, it will be raised which sector of the Armed Forces is most suitable to provide this integration and concluding on the possible benefits of this proposal. This integration would provide tools to more efficiently achieve the interests of the Forces and, with this, obtain a consequent expansion of the Defense mentality in Brazil and its strengthening abroad.

**Keywords:** Strategic Communication. Diplomacy. International relations.

## **1 INTRODUÇÃO**

A comunicação estratégica pode ser definida como a comunicação integrada, sincronizada e alinhada com as ações realizadas por uma organização para atingir seus objetivos. Pressupõe a combinação das práticas adotadas, no âmbito da comunicação social tradicional, com as relações institucionais sistematizadas e com o emprego das mídias digitais, aí incluídas as mídias e redes sociais. O seu campo de atuação está associado ao ambiente estratégico.

A diplomacia, entendida como um instrumento pacífico da política externa de um Estado, opera, por natureza, em um campo de atuação multifacetado e plural, característico da política internacional. Por conseguinte, o contexto das relações internacionais contemporâneas imprime intensa dinâmica à atividade diplomática, demandando, cada vez mais, preparo e especialização no trato de temas atrelados a agendas políticas, econômicas, militares, sociais, ambientais, tecnológicas, entre outras. A diplomacia militar, entendida como o emprego não violento de meios e recursos militares, é um segmento da atividade externa do Estado. O presente artigo objetiva lançar um olhar sobre o papel da diplomacia militar, destacando suas principais características e a sua relevância como ferramenta de política externa

Verifica-se, portanto, que a Comunicação Estratégica e a diplomacia militar são excelentes ferramentas para atuação na dimensão informacional, cada uma com seu campo de atuação. A diplomacia militar orientada através de uma política externa bem definida, associada a uma comunicação estratégica no nível mais alto da instituição, interagindo com os atores existentes no ambiente estratégico para seguir e conduzir ações focadas nos objetivos nacionais definidos.

## **2 METODOLOGIA**

O trabalho baseia-se em levantamentos documentais de trabalhos e livros produzidos com autores do Brasil e exterior. É um artigo de amplitude nacional, com o uso de referências nacionais e internacionais, de natureza quantitativa e qualitativa, com pesquisa em arquivos permanentes e entrevistas dentro e fora da Instituição. Os objetivos específicos da pesquisa foram: 1. Traçar um panorama da Diplomacia Militar

Brasileira; 2. Descrever a Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro; 3. Levantar os aspectos para uma integração da Comunicação Estratégica com a Diplomacia Militar brasileira. O estudo terá um caráter quantitativo e qualitativo e será dividido em três etapas. Na primeira, baseado em um método descritivo e uma pesquisa bibliográfica, as Comunicações Estratégicas do Brasil se existirem, será confrontada com a forma de aplicação desse instrumento nos Estados Unidos da América e Rússia. Na segunda etapa será identificado os aspectos que precisam ser seguidos para viabilizar a sua integração com a Diplomacia Militar. Na terceira etapa, serão levantadas premissas para proporcionar essa integração e concluindo sobre os possíveis benefícios dessa proposta. Essa integração propiciaria ferramentas para que se atinja de forma mais eficiente os interesses das Forças e, com isso, se obtenha uma consequente ampliação da mentalidade de Defesa no Brasil e seu fortalecimento no Exterior.

### **3 DIPLOMACIA**

Retirando o texto de um Dicionário da Língua, Diplomacia em seu sentido amplo é:

“1 Ciência que trata das relações e dos interesses internacionais entre Estados. 2 Atividade que envolve relações internacionais por meio de governantes, de embaixadas em outro país ou de qualquer outro órgão internacional. 3 Arte de preservar os direitos e interesses do Estado em uma negociação com governos estrangeiros.”  
(FERREIRA, 2008, p. 320).

Observando o significado de diplomacia acima descrito, observa-se que não há um consenso acerca do seu conceito, já que ela é tratada ao mesmo tempo como ciência e como arte. O mesmo ocorre nas Relações Internacionais, em que vários autores e estudiosos buscam definir o que vem a ser diplomacia.

No entanto, estabeleceu-se um consenso que diplomacia, em um sentido mais amplo é o relacionamento entre Estados. Na Antiguidade foram largamente utilizados, mensageiros e emissários, os quais enviavam os comunicados de seus reinos a outros povos. Naquela época, já eram representantes de seus monarcas e possuíam, alguns privilégios e imunidades.

Dessa forma, a diplomacia buscava, conciliar através do diálogo e da persuasão, os diferentes interesses dos Estados, sempre evitando o emprego da força e do poder militar (WATSON, 1982).

No século XX, o aumento do número de Estados, da interdependência e das agendas de interesse global, gerou um novo desenvolvimento da diplomacia. O novo e complexo ambiente das relações internacionais trouxe uma nova dinâmica na discussão de temas de agendas políticas, econômicas, militares, sociais, ambientais, tecnológicas, entre outras, demandando uma rápida adaptação à realidade da sociedade internacional (SILVA, 2014).

Entre os especialistas estudados, verificou-se pontos comuns para a função da diplomacia. Entre eles, a negociação, a comunicação e a informação, foram elencadas como as mais importantes.

Além dessas funções, é importante ressaltar os trabalhos oficiais da diplomacia previstos pela Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961, promulgada através de Decreto Presidencial de 1965, a saber: representar o Estado acreditante perante o Estado acreditado; proteger, no Estado acreditado, os interesses do Estado acreditante e de seus nacionais, dentro dos limites permitidos pelo direito internacional; negociar com o governo do Estado acreditado; inteirar-se, por todos os meios lícitos, das condições existentes e da evolução dos acontecimentos no Estado acreditado e informar a esse respeito o governo do Estado acreditante; e promover relações amistosas e desenvolver as relações econômicas, culturais e científicas entre o Estado acreditante e o Estado acreditado.

Dentro desse processo de condução das diversas agendas internacionais, torna-se por demais custosa a centralização e a coordenação da execução da política externa do país, por maior que seja o esforço do Ministério das Relações Exteriores (SILVA, 2014). O Estado busca então repartir sua tarefa com outros agentes nacionais, delegando muitas de suas atribuições.

Assim sendo, verifica-se o papel principal do Ministério das Relações Exteriores na condução da política externa, mas admite-se a existência e o uso de diplomacias setoriais, as quais são executadas por outras agências governamentais. Cada agente governamental específico pode se relacionar diretamente com seus congêneres dos demais países no cenário internacional (SILVA, 2014).

Dentre as diplomacias setoriais realizadas por agentes governamentais específicos, a realizada no ambiente dos ministérios da defesa pode ser destacada. É a chamada diplomacia de defesa ou diplomacia militar.



### 3.1 DIPLOMACIA MILITAR

Na história da humanidade, as forças armadas sempre foram vistas como elementos de força e coação dos Estados (BARSTON, 2006). Elas sempre foram um instrumento de imposição da vontade das nações mais poderosas sobre as mais débeis. A política externa pode fazer uso da guerra como um instrumento final de consecução de interesses não alcançados pela diplomacia (HILL, 2003).

Durante o período da Guerra Fria, surgem as primeiras referências à diplomacia militar. Nesse momento, entretanto, essa diplomacia ocorria basicamente na forma de cooperação militar, com o objetivo de formação de alianças estratégicas dentro de cada um dos dois blocos opostos de poder, o americano e o soviético. Essas alianças buscavam basicamente “incrementar capacidades militares, contrabalançar ameaças advindas do polo oposto, manter esferas de influência, apoiar governos amigos no controle interno do Estado e conquistar mercados para a indústria bélica” (SILVA, 2014).

Tendo em vista esses objetivos, a diplomacia militar contribui para a política externa com atividades como os diálogos políticos, de segurança e defesa estratégica; acordos e tratados de defesa; transparência de intenções em relação à política de defesa nacional; assistência na manutenção da legalidade e legitimidade do governo; intercâmbio de pessoal militar e de percepções; participação em operações de paz da ONU; fortalecimento das relações de defesa para promover influência; reforçar as próprias capacidades de defesa nas áreas de equipamento de defesa; assistência amistosa a países estrangeiros para desenvolver suas capacidades de defesa; assumir compromissos militares internacionais para melhorar sua própria capacidade militar; promover a interoperabilidade militar e de defesa; designação de adidos de defesa para outros países; e ações específicas de diplomacia de defesa. (MUTHANNA, 2016).

A diplomacia militar brasileira no período da Guerra Fria, tal qual como no resto do mundo, era marcada pelo realismo que predominava nas relações internacionais naquele momento. Na década de 1970, houve uma aproximação entre Brasil e Paraguai no projeto de construção da hidrelétrica de Itaipu, obra que seguia na esteira do nacional desenvolvimentismo que caracterizou os governos militares no Brasil. O maior entrave ao acordo de Itaipu ainda era a desconfiança Argentina, que via na obra uma ameaça ao equilíbrio de poder na região. É necessário observar que

a aproximação entre Brasil e Paraguai teve seu início antes de Itaipu, ainda no governo de Getúlio Vargas, em 1942, com a criação da Missão Militar Brasileira de Instrução no Paraguai (VASCONCELOS, 2011). Era a diplomacia militar atuando como ferramenta impulsora da política externa do país. No governo Figueiredo, em 1979, Argentina, Brasil e Paraguai firmaram o acordo tripartite Itaipu-Corpus, que viabilizou a construção da hidrelétrica. Nesse contexto de maior cooperação iniciou-se o processo de integração da região do Cone Sul (LANDIM, 2014).

Nesse ambiente favorável ao diálogo, novos acordos bilaterais foram firmados entre Argentina e Brasil, com o objetivo de eliminar antagonismos e fomentar a confiança mútua entre as nações. O principal deles foi na área nuclear, que se encontrava em plena expansão nas décadas de 70 e 80. Nesse momento, havia a clara preocupação de que o desenvolvimento nuclear dos dois países pudesse suscitar possíveis animosidades e a corrida nuclear na região. Assim, em 17 de maio de 1980, foi firmado o Acordo de Cooperação para o Desenvolvimento e Aplicações dos Usos Pacíficos da Energia Nuclear (AGUILLAR, 2010). Essa convergência na área nuclear é fundamental e embrionária para o que viria a ser o processo de criação e integração do MERCOSUL.

O fim da Guerra Fria, na década de 1990, trouxe um novo ambiente para a diplomacia militar. Um contexto permeado pelo realismo, no qual o poder militar era usado como fator de coerção e dissuasão, dá lugar a relações marcadas pela cooperação, influenciadas pelo liberalismo nas relações internacionais e pelo multilateralismo promovido pela ONU. No Cone Sul, o regionalismo e a cooperação foram fomentados pela implementação do MERCOSUL e foram sucedidos por outros organismos, como a UNASUL, criada em 2008.

O início do século XXI e os desafios de um mundo cada vez mais global, trouxeram, como já foi dito, significativos impactos sobre a Política Externa Brasileira (PEB). Segundo a PEB, a ordem internacional deve estar fundamentada na democracia, no multilateralismo, na cooperação e na busca da paz entre os Estados. Dessa forma, ela defende “a reformulação e a democratização das instâncias decisórias dos organismos internacionais, como forma de reforçar a solução pacífica de controvérsias e sua confiança nos princípios e normas do direito internacional” (DAEBAI, 2013).

As premissas indicadas pela PEB passam, então, a balizar as ações diplomáticas brasileiras e também a atuação militar do país no âmbito externo. O

Exército Brasileiro, através da Diretriz para as Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional (DAEBAI), elaborada em 2013, busca balizar e subsidiar suas ações no campo internacional, bem como sua diplomacia militar, adequando-se às demandas da atual PEB. Na visão da instituição, a diplomacia militar é: “o conjunto de ações de cooperação na Área de Defesa, levadas a efeito entre países amigos, incluindo estabelecimento de aditâncias militares, realização de conferências bilaterais, ações militares combinadas, intercâmbios entre estabelecimentos de ensino, entre outras.” (DAEBAI, 2013)

A diretriz especifica também o que seria a diplomacia militar no âmbito da defesa, ou seja, a diplomacia de defesa: “No âmbito da Defesa, a Diplomacia Militar visa promover intercâmbios e cooperações, construindo relações de confiança mútua, com a finalidade de colaborar com a segurança, o desenvolvimento, a estabilidade regional e a paz mundial.” (DAEBAI, 2013)

A diretriz prossegue explorando o campo da diplomacia militar, apresentando os seus propósitos: “manter um diálogo regular sobre questões bilaterais e multilaterais de interesse mútuo, no âmbito da Defesa, fomentando a cooperação, a integração e a confiança recíproca com os exércitos de outros países; contribuir para manter a ordem global estável, mediante a participação em ajuda humanitária e operações de paz sob a égide dos organismos internacionais e regionais; apoiar e contribuir com os esforços dos exércitos dos países amigos para consolidarem suas estruturas; facilitar a consecução de um marco jurídico que regule o desenvolvimento, no âmbito da Defesa, das relações bilaterais e multilaterais; e ampliar as oportunidades de fortalecimento da indústria nacional de produtos de defesa, para reduzir a dependência tecnológica e superar as restrições unilaterais de acesso a tecnologias sensíveis.” (DAEBAI, 2013)

Prosseguindo, a diretriz detalha as ações a serem executadas pela Força por meio da diplomacia militar: “aprofundar o relacionamento no campo militar com os países de maior interesse para o Brasil; contribuir com a defesa dos interesses do EB, por meio dos adidos militares, da ligação com os adidos estrangeiros acreditados no Brasil, da participação em eventos internacionais, das visitas de autoridades militares brasileiras ao exterior e da recepção de autoridades militares estrangeiras no Brasil; auxiliar na projeção de uma imagem positiva do Brasil no concerto das nações, particularmente pela contribuição à paz e à segurança internacionais e pela participação em instâncias internacionais relevantes; assessorar os chefes de

missões diplomáticas brasileiras no exterior; e coordenar com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), por meio do MD, as medidas necessárias para que o trabalho diplomático, nos temas afetos à Força, reflita, com precisão, os interesses da Defesa.” (DAEBAL, 2013)

Por fim, a DAEBAL apresenta o conceito da “Preclusão Estratégica” como um objetivo permanente da diplomacia militar: “A diplomacia militar deve favorecer a Preclusão Estratégica, que abrange o conjunto de ações voltadas para a prevenção e neutralização de agressões que tornariam imperativo o uso da força militar pelo Brasil em condições que potencialmente escalariam a situação para uma crise mais grave. Assim, poderá incluir programas de cooperação específicos para um determinado país, definindo estratégias diferenciadas para a atuação de adidos militares e para o oferecimento de oportunidades de intercâmbio subsidiadas pelo Brasil.” (DAEBAL, 2013)

A participação em operações de paz sob a égide das Nações Unidas, como uma das principais atividades da diplomacia militar, é ponto comum a praticamente todos os seus estudiosos e às diretrizes das várias Forças Armadas. Ela é importante ferramenta da política externa por três razões: apoiada no discurso da paz, constrói uma imagem positiva perante a comunidade internacional; permite expandir a influência estratégica em âmbito regional e global; e possibilita a expansão de capacidades e aprendizado (SINGH, 2011). Sabedor dessas premissas, o Brasil, desde 1947, participa de missões de paz da ONU. Mais recentemente, em 2004, o país ganhou notoriedade por ter assumido o comando de uma dessas missões, a MINUSTAH no Haiti. Essa posição de destaque assumida em missões das Nações Unidas vai ao encontro de anseios do Brasil pela reforma do Conselho de Segurança da ONU e do seu antigo pleito por um assento permanente no referido conselho.

Um último aspecto merece ser analisado na diplomacia militar, dado seu valor como fator de aproximação e facilitador das relações entre as nações: a linguagem militar comum e a homogeneidade da cultura militar ao redor do mundo. Assim como há uma comunidade diplomática internacional, é possível reconhecer uma comunidade militar internacional com cultura e pensamentos comuns, favorecedores do diálogo entre os militares das diversas nações.

É claro que se verificam também diversas divergências e animosidades entre exércitos de diversas nações, provocados por desavenças históricas ou conflitos recentes. No entanto, observa-se no campo da diplomacia de defesa um

entendimento facilitado por um ambiente e uma cultura comuns, “que contribui para criar e manter uma rede global de parceiros no âmbito militar” (REVERON, 2010).

As semelhanças podem ser verificadas na forma de organização das instituições militares, no compartilhamento de valores como hierarquia e disciplina, no emprego de doutrinas muitas vezes iguais, já que alguns exércitos literalmente “copiam” suas doutrinas de outros considerados mais poderosos. Até mesmo as visões e demandas se assemelham, ao haver uma busca e um comprometimento sempre constante com os objetivos de seus Estados, com o fortalecimento dos meios de defesa e na busca de melhores provimentos inclusive. Os diversos intercâmbios de pessoal militar nos centros de estudos e escolas de formação possibilitam a troca de informações e doutrinas, fortalecendo a difusão da cultura militar (SILVA, 2014).

Dentre os atributos do profissional militar e que definem sua cultura, três são considerados entre aqueles comuns a praticamente todos os países: “capacidade - adquirida por meio de vasta educação e experiências; corporativismo - como consciência própria do grupo de profissionais; e responsabilidade - em direção à sociedade como um todo” (HUNTINGTON, 1996).

Janowitz (1971), por sua vez, apresenta cinco características comuns do profissional das armas: “importantes habilidades sociais, organização própria, autonomia e regras próprias, código de ética arraigado, e sistema de obrigações bem definido”. Essa identidade militar comum torna a diplomacia militar uma ajuda valiosa das relações exteriores e que bem direcionada através de uma comunicação estratégica eficaz torna-se uma poderosa ferramenta.

#### **4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Com a atual tendência de globalização, as organizações modernas passaram a investir em processos de comunicação para se adaptar à nova realidade. Nesse cenário, a informação tornou-se indispensável e elemento estratégico determinante, pois ela produz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007). Para Cabestré, Graziadei e Polesel Filho (2008), somente a Comunicação Estratégica apresenta as condições ideais para gerir o fluxo de informações e proporcionar resultados favoráveis à organização.

Para Pereira (2014), a Comunicação Estratégica consiste em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para que os objetivos da organização

sejam atendidos. Esta comunicação conduz a mudanças de atitudes e alterações no comportamento dos membros da organização e orienta-os de forma que seus componentes se sintam motivados e integrados para que as metas sejam atingidas. A comunicação envolve a organização em sua totalidade – diretores, funcionários, associados, voluntários etc.

A Comunicação Estratégica é uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa, pensando mais nos objetivos do que nas ações, corresponde a sobrevivência e êxito sustentado de uma empresa. (ZERFASS et al.,2018)

A Comunicação Estratégica não participa de toda a estratégia empresarial, mas sim naquela parte relacionada à relação com os públicos de interesse para aumentar o seu valor, em termos de imagem e reputação (ativos intangíveis), contribuindo para êxito nos objetivos comerciais.

A Comunicação Estratégica não é comunicação integral ou global que se define por todas as ações de comunicações tomadas (interna e externa) e sim, pode ser definida, como a comunicação realizada pelos objetivos a alcançar e decisões a serem tomadas nesta direção.

A Comunicação Estratégica se define por dois termos: *comunicação* de longo prazo e omnidirecional (VAN RULER, 2018) e *estratégia*, por meio de táticas e planos (CARRILLO, 2014).

Neste contexto é importante definir estratégia como estando associada ao pensamento estratégico, a forma de alcançar objetivos a longo prazo, prevendo cenários, ameaças, reações e outros fatores como, até mesmo, o azar. As estratégias se valem de táticas que devem ser empregadas por meio da coordenação de ações e recursos disponíveis para se obter uma posição vantajosa, por meio de planos de ação. A estratégia deve ser pensada a longo prazo. (VAN RULER, 2018)

Segundo Carrillo (2014), a Estratégia deve ter alguns pontos focais: a gestão da comunicação; os *Stakeholders*; os modelos capazes de medir o benefício da Comunicação Estratégica; a demanda de novos profissionais; e a integração da comunicação interna e externa.

Um diretor de Comunicação Estratégica deve dominar algumas áreas: as relações informativas; a responsabilidade social corporativa (**ativos intangíveis**); a gestão do conhecimento; a gestão da marca; a cultura corporativa; o planejamento e gestão estratégica; a comunicação de crises; e a criação de imagens e reputação.

De posse de todos os conceitos e definições, anteriormente descritos, pode-se definir comunicação estratégica **como sendo um esforço da gestão da comunicação realizada a longo prazo, em torno de uma organização, para conseguir que as relações com todos os públicos de interesse vinculados a ela contribuam, positivamente, para alcançar os objetivos definidos na visão estratégica global da empresa** (grifo nosso). A perseguição de tais objetivos colocará em marcha um mecanismo de ações táticas que se desdobrarão em planos de ação de comunicação, com uma temporalidade definida, para alcançar os objetivos definidos.

A Comunicação Estratégica serve para ajudar a gestão dos ativos intangíveis, tais como a imagem e a reputação, entre outros. Somente é possível ser feita a longo prazo, pois não persegue resultados parciais e sim globais e que consolidam os valores de uma organização (CARRILLO, 2014).

#### 4.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro atualmente está implantando em seu âmbito a comunicação estratégica, entretanto, esse assunto dentro da Força ainda está incipiente. O Curso de Política e Alta Administração do Exército, em 2021 está apresentando a seguinte proposta:

“Propõe-se que a Comunicação Estratégica do EB é 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.**”  
(ECEME, 2021, p. 353)

Atualmente, a Comunicação Estratégica no EB assume características próprias, facilitada pela projeção e capilaridade da Força em âmbito nacional.

A estratégia é focada no fortalecimento da imagem da Força, por intermédio da apresentação dos valores e das entregas do Exército Brasileiro, por intermédio da utilização das mídias, em especial as mídias digitais.

Mas são informações “estanques”, baseadas em operações que se destacam no cenário nacional e no interesse da população, não se trabalha no longo prazo, e se ressentem pela falta de um maior alinhamento e integração das ações de Comunicação Estratégica, a qual se faz necessária uma abordagem estrutural e cultural de implementação e de sistematização desse importante processo de nossa Força, focada inclusive no público interno e fundamentadas no monitoramento e na avaliação de diversos indicadores.

Ressalta-se que o fundamental da Comunicação Estratégica é trabalhar com um alinhamento das vertentes do Sistema de Comunicação Social com o trabalho desenvolvido pela equipe de Relações Institucionais, para permitir a transmissão de mensagens da mais alta gestão por todos os níveis da Organização, alcançando seus stakeholders internos e externos, nos três ramos de Poder, em outras Instituições e perante a sociedade como um todo, fortalecendo a imagem e a credibilidade da Instituição, contribuindo para o alcance dos objetivos da Organização.

Do exposto, verifica-se que no âmbito do Exército Brasileiro, se faz necessária aprimorar e criar uma mentalidade de Comunicação Estratégica, para que se comece a trabalhar e usar essa importante ferramenta estratégica para conduzir as ações dentro de nossa Força Terrestre.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM OUTROS PAÍSES

Os Estados Unidos da América estabelecem em sua doutrina, que a Comunicação Estratégica é composta por quatro componentes principais: operações de informação, operações psicológicas, diplomacia pública e relações públicas. Ao trabalhar com esses componentes, verifica-se que primeiro, é necessário informar, influenciar e persuadir audiências no país e no exterior, sejam públicos amigos, adversos ou simplesmente a população em geral. Segundo, é necessário realizar a coordenação das ações através dos diversos órgãos do governo para evitar o que o Exército dos Estados Unidos chama de “fratricídio de informação”. Terceiro, a necessidade de comunicar estrategicamente é intrinsecamente dependente da



habilidade para comunicar ações para todos os públicos afetados ou interessados, assegurando que essas ações são comunicáveis por si mesmas, isto é, que essas ações complementam e apoiam a consecução dos objetivos estratégicos.

Em seu livro sobre Comunicação Estratégica, Christopher Paul definiu Comunicação Estratégica como apoio para a estratégia nacional e não como um elemento essencial dessa estratégia. Paul destaca uma relação essencial entre estratégia nacional e Comunicação Estratégica:

“Nós temos que definir claramente os objetivos nacionais, que contém os objetivos intermediários e objetivos de apoio relacionados, tudo devidamente alinhado até os níveis operacional e tático. Com esses objetivos claros, fica fácil determinar quais objetivos podem ser atingidos por meio da influência e ou da persuasão, e quais podem ser apoiados por tais esforços. Em busca desses objetivos, a prioridade apropriada é dada à influência. Não que a influência seja sempre o meio principal para alcançar o objetivo estabelecido pela política, mas sempre será considerada como meio para a consecução de uma política ou operação, e será o meio prioritário quando for apropriada para isso.” (CHRISTOPHER PAUL, 2011, p. 174)

Sendo assim, deduz a importante relação entre comunicação estratégica e os objetivos estratégicos de uma Organização e/ou País. A Comunicação Estratégica não apenas comunica os objetivos estratégicos, ela cria um ambiente favorável à consecução dos Objetivos Estratégicos.

O pensamento de Comunicação Estratégica do Departamento de Defesa dos EUA está muito avançado e estabeleceu que:

“Comunicação Estratégica é o alinhamento de múltiplas linhas de operação (por exemplo: implementação de políticas, relações públicas, movimento de forças, operações de informação etc.) que, juntas, geram efeitos que apoiam os objetivos nacionais. Comunicação Estratégica significa, essencialmente, compartilhar significados (isto é, comunicar) em apoio aos objetivos nacionais (isto é, estrategicamente). Isso envolve ouvir tanto quanto transmitir, e se aplica não somente à informação, mas também à comunicação física (ação que transmite significado)” (UNITED STATES, 2009, p. II).

Como parte indissociável da estratégia nacional, a Comunicação Estratégica não pode ser reativa e liderada por militares. Ela deve ser de longo prazo e envolver toda a estrutura governamental.

Finalmente, para os americanos, a Comunicação Estratégica deve ser verdadeiramente nacional, não deve refletir apenas a política governamental, deve conter uma narrativa nacional, possuída e endossada por toda a sociedade.

Na Rússia, a Comunicação Estratégica é a projeção do Estado de certos valores, interesses e objetivos estratégicos na consciência de públicos nacionais e estrangeiros.

Na Rússia, os três principais aspectos de sua Comunicação Estratégica e que se inter-relacionam são: Relações Públicas, Diplomacia Pública e Sistemas de Segurança da Informação.

Em relação a diplomacia pública russa, ela enriquece a diplomacia, marcada pelo domínio da interação oficial de diplomatas profissionais. Na maior parte, os assuntos públicos visam informar e influenciar a população e os meios de comunicação de massa da Rússia. A diplomacia pública é utilizada para afetar as atitudes em relação à política externa russa e aos interesses nacionais - de preferência, para obter amplo apoio nas duas esferas. Por outro lado, as relações públicas incluem atividades de contato direto com os cidadãos, o público, jornalistas e outros formadores de opinião fora do país.

No sistema russo, existe um forte alinhamento estratégico, dos níveis político/estratégico para com os níveis operacionais e tático para que se alcance os efeitos pretendidos pela Com Estrt.

Resumindo, verifica-se partes comuns entre as estratégias de Comunicação pelos países abordados acima. Ambos utilizam a Com Estrt para atuar sobre os públicos designados com todos os elementos do Poder Nacional, auxiliando na consecução dos objetivos estratégicos definidos.

## **5 INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COM A DIPLOMACIA MILITAR**

A comunicação estratégica pode ser definida como um conjunto de processos criados para tornar a comunicação entre membros de uma mesma Instituição ou empresa, mais eficiente em diferentes canais e para diferentes públicos, com suporte para o alcance dos seus objetivos globais.

Em um contexto organizacional, a comunicação estratégica é uma prática focada na valorização e na propagação da cultura empresarial e seus valores para os clientes internos e externos.

Um planejamento de comunicação estratégica envolve a segmentação dos públicos de interesse — stakeholders —, a avaliação e pesquisa sistemática da sua área de atuação em que se encontra e a utilização de recursos financeiros, tecnológicos e humanos para o desenvolvimento da estratégia a ser executada.

A diplomacia militar se refere a todas as atividades externas relacionadas à segurança nacional e às forças armadas. Especificamente, se refere às relações exteriores que o Ministério da Defesa e as forças armadas conduzem ou das quais participam.

Em um sentido mais amplo podemos dizer que a diplomacia militar é o emprego de forças armadas em operações outras que não a guerra, com base na sua experiência e disciplina, para atingir objetivos nacionais e internacionais.

Dessa forma, o uso de um planejamento de comunicação estratégica, buscando trabalhar os objetivos nacionais traçados, apoiado por uma diplomacia militar já estabelecida no ótimo relacionamento e no trabalho desenvolvido em âmbito nacional e internacional executado pelas Forças Armadas e o Ministério da Defesa, vai potencializar a busca dos objetivos e a tomada de decisões na direção que o País deseja seguir.

O Ministério da Defesa produziu, com a colaboração de diplomatas, a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, os quais permitiram coordenar as ações da defesa e da diplomacia em consonância com a política externa brasileira.

Essa legislação tem provocado a produção de várias diretrizes, como a DAEBAI por parte do Exército Brasileiro, bem como resultados concretos em ações e coordenações interministeriais. Diversos encontros de alto nível têm ocorrido entre as pastas da Defesa, das Relações Exteriores e do Gabinete de Segurança Institucional, buscando alinhar e sincronizar as principais atividades a serem executadas pelos citados ministérios e que cooperem para o sucesso e o atingimento dos objetivos da política externa.

Portanto, a comunicação estratégica pode e deve ser considerada como uma importante ferramenta de integração pois, através desse planejamento de comunicação, baseado na legislação já existente e bem construída entre militares e diplomatas, e a construção de um relacionamento militar, apoiados em premissas levantadas após criterioso trabalho de avaliação e pesquisas nas áreas de interesse, como pedidos de cooperação e intercâmbios com Forças Armadas estrangeiras, a diplomacia terá mais uma ferramenta para atingir e desenvolver seus objetivos nacionais de política externa.

## **6 PROPOSTAS DE USO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA PARA O INCREMENTO DA DIPLOMACIA MILITAR**

Da análise realizada, considerando a importância do assunto e com o objetivo de possibilitar o incremento da diplomacia militar, foram elaboradas premissas para consecução de um planejamento de comunicação estratégica:

<b>PREMISSAS PARA A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A DIPLOMACIA MILITAR</b>	
1	Fortalecer e preservar a imagem do País.
2	Pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, com planejamento centralizado no mais alto nível decisório.
3	Todas as ações do Ministério da Defesa deverão ser respaldadas pelos pilares da credibilidade, transparência e oportunidade.
4	Divulgar, Incentivar e Fortalecer a Indústria de Defesa.
5	Visão prospectiva, com atuação tempestiva.
6	A Com Estrt deve ser dinâmica e integrada com as três Forças.
7	O MD é uma instituição organizacional singular.
8	A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz.
9.	Divulgar e fortalecer os princípios que regem as relações internacionais do País previstos no Art. 4º.
10.	Fortalecer a imagem do País em sua defesa e proteção do meio ambiente e a busca em cumprir os acordos estabelecidos empregando, o MD e suas Forças Armadas.

Fonte: ECEME 2021

Essas premissas podem servir de base para a proposição de um efetivo sistema de Com Estrt no âmbito do Ministério da Defesa para se integrar com nossa diplomacia de defesa.

## 7 CONCLUSÃO

O objetivo final deste trabalho foi apresentar a diplomacia limitando o seu ramo “setorial” de diplomacia militar integrando com a comunicação estratégica o que propiciaria ferramentas para que se atinjam de forma mais eficiente os interesses das Forças e, com isso, se obtenha uma consequente ampliação da mentalidade de Defesa no Brasil e seu fortalecimento no Exterior.

A diplomacia militar em resumo é uma ramificação da diplomacia que emprega os meios militares em ações no ambiente nacional e internacional, principalmente em operações de não guerra, para auxiliar a consecução dos objetivos traçados pela política externa.

A Comunicação Estratégica deve ser entendida como uma abordagem mais ampla e no mais alto nível em uma ação conjunta de governo, impulsionada por processos interagências e de integração de esforços focados em comunicar eficazmente a estratégia nacional.

A partir da publicação de documentos como a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa, elaborados por militares e diplomatas, estabeleceram-se ações e coordenações para a Defesa e para a diplomacia, que podem ser muito bem explorados através de uma comunicação estratégica de mais alto nível, para estreitar os laços de cooperação entre os Países, estabelecer parcerias internacionais, desenvolver a base industrial de defesa, entre outros exemplos.

Este artigo ao analisar a diplomacia militar e a comunicação estratégica, procurou estabelecer um ponto convergente entre os dois assuntos, propondo ao final premissas para a consecução de um planejamento de comunicação estratégica para fortalecer a diplomacia militar.

Finalizando, a comunicação estratégica é uma importante ferramenta que os governos podem utilizar para a difusão e o fortalecimento de sua política externa. Essa comunicação realizada de forma planejada, atuando em seu público de interesse inclui como ideias centrais a influência ou mudança de comportamento e o foco nos assuntos de interesse da política nacional, criando assim um ambiente favorável a ser explorado pela diplomacia militar.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Sérgio Luiz Cruz. **Segurança e Defesa no Cone Sul: da rivalidade da Guerra Fria à cooperação atual**. Ed Porto de Ideias. São Paulo, 2010.

BARSTON, R. P. **Modern Diplomacy**. 3.ed. England: Pearson Education Limited, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **Diretriz para as Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional**. Brasília: 2013.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida; GRAZIADEI, Tânia Maria; POSELEL FILHO, Pedro. Comunicação Estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 7, n. 13, p. 39-58, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/151/142>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

CARILLO, M. V. **Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais**. *Comunicação e Sociedade*, 2014.

CHRISTOPHER PAUL, **Strategic Communication: Origins, Concepts and Current Debates**. Santa Barbara: Praeger, 2011.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO, Projeto Interdisciplinar CPEAEx 2021: **A Comunicação Estratégica como vetor da Consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército – ECEME**, Rio de Janeiro, 2021

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda: O minidicionário da língua portuguesa – 7ª Ed – Curitiba: Positivo, 2008

HILL, Christopher. **The changing politics of foreign policy**. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o Estado: Teoria e Política das Relações entre Civis e Militares**. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, 1996.

JANOWITZ, Morris. **The Professional Soldier**. New York: The Free Press, 1971.

LANDIM, Hiarlley G. C. **A diplomacia militar do Exército Brasileiro e o ambiente de segurança e defesa na América do Sul**. Tese (Doutorado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2014.

MUTHANNA, Colonel KA. **Enabling Military-to-Military Cooperation as a Foreign Policy Tool: Options for Índia**. United Service Institution of Índia Centre for Research. New Delhi: Knowledge World, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é Comunicação Estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, Manuel Joaquim de Sousa. Comunicação Estratégica no contexto organizacional. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>>. Acessado em 03 de maio de 2021.

REVERON, Derek S. **Exporting Security**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2010.

SILVA, Antonio Ruy de Almeida. **A Diplomacia de Defesa na Sociedade Internacional**. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SINGH, Prashant Kumar. **China's Military Diplomacy**. Strategic Analysis. Vol. 35, No. 5, September 2011, 793-818, Institute for Defense Studies and Analyses. New Delhi, 2011

UNITED STATES. Department of Defense. **Strategic Communication: Joint Integrating Concept**. Washington, DC: Department of Defense, 7 outubro 2009, p. ii.]. 2009

VAN RULER, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, 2018, p. 367-381.

VASCONCELOS, Kleber Nunes de. **A Cooperação Brasil – Paraguai no campo militar e seus reflexos nas relações bilaterais**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

WATSON, Adams. Diplomacy: **The Dialogue between States**. London, Methuen, 1982.