

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

RINALDO CÉZAR DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:**

**Perspectivas contemporâneas da comunicação sobre os Objetivos  
Navais para o Plano Estratégico da Marinha (PEM-2040)**

Rio de Janeiro

2024

RINALDO CÉZAR DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:**

**Perspectivas contemporâneas da comunicação sobre os Objetivos  
Navais para o Plano Estratégico da Marinha (PEM-2040)**

Monografia apresentada à Escola de  
Guerra Naval, como requisito parcial para  
a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (RM1) OTACILIO  
BANDEIRA PEÇANHA

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2024

## DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

Assinatura digital gov.br

## RESUMO

Identificar critérios e mecanismos da comunicação estratégica, aplicáveis ao ambiente estratégico de interesse e alinhados ao Planejamento Estratégico da Marinha - 2040, visando moldar o ambiente externo foi o objeto de estudo desta pesquisa. Destacou-se a importância do aprimoramento da comunicação com o propósito de identificar “O que informar?”, “Como persuadir?” e “Por que influenciar?”. Adotou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica qualitativa e utilizou-se como ferramenta de pesquisa, palavras-chave para selecionar as principais fontes bibliográficas relacionadas aos estudos sobre comunicação estratégica, cuja fundamentação teórica foi referenciada em Bulgacov et al. (2007), Félix (2020, org.), Oliveira e Paula (2008), Kunsch (2018) e Duarte (2020) e outros. Foram desenvolvidas perspectivas de comunicação estratégica no intuito de alinhar o ambiente externo e o público-alvo da Marinha do Brasil, utilizando mensagens persuasivas que influenciem agentes e atores sociais e contribuam para o cumprimento da Missão e Visão de futuro da instituição, por meio de metodologias comunicacionais eficazes. O estudo apontou instrumentos de outras subáreas da comunicação sob um viés estratégico, como mídias sociais, marketing digital e comunicação visual persuasiva. A pesquisa incita a ajustes contínuos no Plano Estratégico da Força através de monitoramento, revisão e acompanhamento de resultados, por meio de *feedbacks* das Ações Estratégicas e Ações Estratégicas Navais. O estudo é relevante ao destacar o papel da comunicação estratégica na projeção dos Objetivos Navais da Marinha do Brasil e ampliar o envolvimento de agentes e atores sociais no ambiente estratégico de interesse. Por fim, a pesquisa concluiu que a comunicação estratégica moderna permite moldar o ambiente estratégico de interesse da Marinha do Brasil, quando priorizadas as ações voltadas para informar, influenciar e persuadir o ambiente externo, agentes e atores sociais de interesse, com o intuito de ampliar o alcance dos Objetivos Navais, sob as perspectivas de Resultados para a Sociedade, Processos e Institucional.

**Palavras-chave:** comunicação. comunicação estratégica. ambiente estratégico.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC COMMUNICATION: Contemporary perspectives on communication about Naval Objectives for the Navy's Strategic Plan (PEM-2040)**

Identifying strategic communication criteria and mechanisms, applicable to the strategic environment of interest and aligned with the Navy's Strategic Planning - 2040, aiming to shape the external environment was the object of study of this research. The importance of improving communication was highlighted in order to identify "What to inform?", "How to persuade?" and "Why influence?". Qualitative bibliographic research was adopted as the methodology and keywords were used as a research tool to select the main bibliographic sources related to studies on strategic communication, whose theoretical foundation was referenced in Bulgacov et al. (2007), Félix (2020, org.), Oliveira and Paula (2008), Kunsch (2018) and Duarte (2020) and others. Strategic communication perspectives were developed with the aim of aligning the external environment and the target audience of the Brazilian Navy, using persuasive messages that influence social agents and actors and contribute to the fulfillment of the institution's Mission and Vision for the future, through effective communication methodologies. The study pointed out instruments from other subareas of communication under a strategic bias, such as social media, digital marketing and persuasive visual communication. The research encourages continuous adjustments to the Force's Strategic Plan through monitoring, review and follow-up of results, through feedback from Strategic Actions and Naval Strategic Actions. The study is relevant in highlighting the role of strategic communication in projecting the Naval Objectives of the Brazilian Navy and expanding the involvement of agents and social actors in the strategic environment of interest. Finally, the research concluded that modern strategic communication allows shaping the strategic environment of interest of the Brazilian Navy, when actions aimed at informing, influencing and persuading the external environment, agents and social actors of interest are prioritized, with the aim of expanding the scope of the Naval Objectives, from the perspectives of Results for Society, Processes and Institutional.

Keywords: communication. strategic communication. strategic environment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Triângulo gerencial da comunicação estratégica com foco no Ambiente.....	24
FIGURA 2	Extrato do Organograma do Comando do 3º Distrito Naval.....	29
FIGURA 3	Rosa das Virtudes.....	33
FIGURA 4	Marinha celebra produção de 1.000 matérias pela Agência Marinha de Notícias.....	42
FIGURA 5	“Post” da Agência Marinha de Notícias na Internet.....	42
FIGURA 6	Matéria jornalística sobre a presença da MB na LAAD.....	43
FIGURA 7	Matéria jornalística no canal Youtube sobre a “Operação Amazônia Azul”.....	43
FIGURA 8	Matéria jornalística publicada na página Oficial da MB no Instagram sobre a construção da Fragata Classe Tamandaré.....	44
FIGURA 9	Matéria jornalística sobre a atuação MB no RS.....	44
FIGURA 10	Matéria jornalística sobre operação conjunta com a USNavy.....	45
FIGURA 11	Matéria institucional publicada na Revista “NOMAR”, Ed. 957, sobre o lançamento do Submarino Tonelero.....	46
FIGURA 12	“Post” sobre vídeo institucional publicado no YouTube sobre os 40 anos da Estação Antártica Comandante Ferraz.....	46
FIGURA 13	“Post” sobre vídeo Institucional da SECIRM sobre o Dia da “Amazônia Azul”.....	47
FIGURA 14	Matéria institucional sobre o “Dia da Marinha ”.....	47

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Ações estratégicas de motivação e impacto no ambiente estratégico.....	41
TABELA 2	Perspectivas para comunicação com “Resultados para Sociedade”.....	41
TABELA 3	Perspectivas para comunicação de “Processos”.....	41
TABELA 4	Perspectivas para comunicação “Institucional”.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	-	Ações Estratégicas
AEN	-	Ações Estratégicas Navais
BONO	-	Boletim de Ordens e Notícias
CCSM	-	Centro de Comunicação Social da Marinha
CMG	-	Capitão de Mar e Guerra
ComSoc	-	Comunicação Social
DN	-	Distrito Naval
ED	-	Estratégias de Defesa
EMA	-	Estado-Maior da Armada
EO	-	Elemento Organizacional
LAAD	-	Latin America Aero and Defense
MB	-	Marinha do Brasil
OBNAV	-	Objetivos Navais
OM	-	Organização Militar
OND	-	Objetivos Nacionais de Defesa
PCSM	-	Plano de Comunicação Social da Marinha
PEM	-	Plano Estratégico da Marinha
PEO	-	Planejamento Estratégico Organizacional
PND	-	Política Nacional de Defesa
RM1	-	Reserva Remunerada
SECIRM	-	Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
SEN	-	Sistema de Ensino Naval
SisComSoc	-	Sistema de Comunicação Social
US Navy	-	United States Navy

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 O AMBIENTE.....	11
2.2 A ESTRATÉGIA.....	12
2.3 A COMUNICAÇÃO.....	16
2.4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	18
<b>3.PERSPECTIVAS SOBRE O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL</b> .....	25
3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA UMA POLÍTICA DE DEFESA.....	26
3.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL SOB UMA VERTENTE ESTRATÉGICA.....	28
3.2.1 Diretrizes estratégicas para Comunicação Social.....	30
3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA - 2040 (PEM-2040).....	32
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>6. APÊNDICE</b> - Ações da Comunicação Estratégica para os Objetivos Navais no Plano Estratégico da Marinha - PEM-2040.....	41
<b>7. ANEXO I</b> - Ações da Comunicação Social na Marinha do Brasil sob uma perspectiva estratégica.....	42
<b>8. ANEXO II</b> - A instrumentalização da ComSoc sob um viés estratégico.....	46

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica tornou-se uma ferramenta primordial para o planejamento das organizações modernas. A integração entre as áreas de conhecimento sobre estratégia e comunicação tem contribuído para promover a missão e a visão de futuro das organizações. Essa integração permite identificar o público-alvo, transmitir mensagens de impacto e reforçar o engajamento entre agentes internos e externos no ambiente estratégico.

A estratégia alinhada à comunicação no planejamento estratégico organizacional visa desenvolver a capacidade de influenciar o ambiente externo e interno, além de ampliar o nível de engajamento dos agentes em ações estratégicas, com o objetivo de alcançar as metas definidas pela organização. Sob essa perspectiva, a análise dos elementos que estruturam a comunicação estratégica permite identificar e fortalecer a relação entre a estratégia e a comunicação, adaptando-as ao contexto em que a organização tem por interesse atuar.

A fundamentação teórica sobre a análise desses elementos foi desenvolvida de acordo com os estudos realizados por Bulgacov et al. (2007), Oliveira e Paula (2008), Kunsch (2018), Duarte (2020), Félix (2020, org.) e outros, que permitiram identificar critérios e mecanismos aplicados à comunicação estratégica e seus impactos no ambiente externo. Além disso, observou-se o critério da seleção cultural e sua influência no ambiente estratégico organizacional, conforme mencionado por Everett e Johnston (2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.).

De acordo com essa fundamentação, formulou-se a hipótese de que a comunicação estratégica pode moldar o ambiente estratégico, tornando-o mais propício para o cumprimento dos Objetivos Navais (OBNAV) delineados no Plano Estratégico da Marinha - 2040 (PEM-2040). Para isso, o objeto desta pesquisa consiste em identificar os critérios e os mecanismos atribuídos à comunicação estratégica, aplicáveis às perspectivas dos OBNAV no Plano Estratégico da MB - 2040.

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo analisar o emprego da comunicação estratégica moderna, sob a perspectiva de ampliar o alcance dos objetivos estratégicos da MB elencados no PEM-2040 (2020a) e identificar os critérios e mecanismos utilizados pela comunicação que viabilizem moldar o ambiente estratégico e atender aos interesses da MB. Em face dessa perspectiva, a

motivação para o estudo foi ressaltada ao relacionar esses critérios e instrumentos da comunicação estratégica às perspectivas de “Resultados para a Sociedade”, “Processos” e “Institucionais” estabelecidas no Plano Estratégico da MB, visando a ampliar estudos e promover inovações sobre o tema.

Ainda sobre esse enfoque, outras subáreas da comunicação organizacional foram identificadas para interagir como fontes de uma comunicação sob um viés estratégico. Essa interação é primordial para moldar o ambiente estratégico, no intuito de torná-lo mais receptivo ao cumprimento dos OBNAV da MB. A Tabela 1 do Apêndice exemplifica algumas das ações estratégicas que visam à motivação no ambiente organizacional e que podem ser aplicadas para ampliar o impacto sobre ambiente externo, através da interação dos elementos que triangulam as ações da comunicação estratégica no contexto organizacional.

Essas ações definem-se em “o que informar?”, “como influenciar?” e “por que persuadir?”, as quais foram delineadas nas Tabelas 2, 3 e 4 do referido Apêndice. A projeção dessas ações reflete a necessidade de ampliar novas perspectivas da comunicação para “Resultados para sociedade”, “Processos” e “Institucional” dos OBNAV do PEM-2020 (Brasil, 2020a).

A metodologia utilizada fundamentou-se na pesquisa bibliográfica qualitativa, que proporcionou a análise dos estudos publicados sobre o tema. Para atingir esse propósito, procedeu-se a pesquisa utilizando palavras-chave para identificar e selecionar a bibliografia selecionada.

Por fim, a pesquisa encontra-se estruturada sob os seguintes tópicos: introdução; referencial teórico; perspectivas sobre o emprego da comunicação estratégica na MB; considerações finais; referências; um apêndice e os anexos I e II que retratam ações estratégicas para comunicação. Os anexos demonstram a utilização da Comunicação Social (ComSoc) sob um viés estratégico e exemplificam sua instrumentalização para atender aos interesses da MB.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Preliminarmente, o estudo sobre os elementos conceituais da estratégia e comunicação são responsáveis por fundamentarem o emprego da comunicação estratégica nas organizações. Uma análise sobre elementos do ambiente,

estratégica e comunicação permitirá identificar o nível de integração desses elementos que viabilize novas metodologias e estabeleça perspectivas voltadas à missão e visão de futuro da organização, ajustando as ações de comunicação estratégica às transformações que ocorrem no ambiente externo.

As transformações no ambiente organizacional decorrem de fatores internos e externos, como o avanço das novas tecnologias, a implementação de políticas econômicas e a necessidade do nível de transparência cada vez maior nas ações corporativas. O ambiente externo é o cenário geoestratégico da comunicação, para tanto deve ser delineado e submetido a uma análise prévia. A partir dessa análise, é possível traçar diretrizes que ampliem o alcance da comunicação, direcionando as ações estratégicas de acordo com os interesses da organização.

## 2.1 O Ambiente

Ao referenciar Hall (1984), Bulgacov et al. (2007, *apud* Hall, 1984, p. 31) mencionam que o ambiente “[...] pode ser definido como o conjunto de todos os fenômenos externos à população de organizações em análise que influenciam de forma real e ou potencial.” Substancialmente, esse conjunto de fenômenos deve exercer uma influência direta e significativa sobre os rumos das organizações, seja de forma evidente, perceptível ou latente, tornando o ambiente cada vez mais dinâmico (Bulgacov et al, 2007).

Sob essa perspectiva, o ambiente é influenciado tanto por fatores internos e externos, seja de ordem social, política, econômica e tecnológica e também por critérios culturais intrínsecos ao ambiente. Esses fatores incidem sobre o equilíbrio do planejamento estratégico da organização e demandam a necessidade de realinhamento dos objetivos organizacionais até a tomada de decisão. A análise desses fatores ocorre durante o acompanhamento das transformações que modificam o ambiente externo. Segundo Bulgacov et al. (2007, p. 31):

Pressupõe-se, ainda, que o ambiente, enquanto elemento dinâmico e independente se encontra em processo de constante transformação. Essas alterações ambientais contínuas exercem pressão sobre as organizações, no sentido que produzam reações (Bulgacov et al., 2007, p. 31).

As variações no ambiente obrigam as organizações a projetarem rápida adaptação aos novos desafios, vindo a submeter-se a pressões externas que

impactam diretamente no planejamento estratégico. Esse processo de transformação em que o ambiente encontra-se sujeito tende a modificar as características e os critérios definidos do plano estratégico organizacional, criando um cenário de instabilidade que vai afetar o rumo dos objetivos estratégicos das organizações (Bulgacov et al., 2007).

Segundo Duarte (2020), o ambiente representa um elemento dinâmico no processo de comunicação organizacional e requer das organizações um planejamento estratégico que se adeque a variações constantes, em decorrência da influência de fatores externos. Desde então, é necessário definir parâmetros de controle sobre o impacto desses fatores, visando a salvaguardar os interesses da organização e mitigar as ameaças potenciais futuras.

O controle do ambiente vai demandar uma análise prévia por um plano de comunicação que priorize a missão e a visão de futuro da organização (Duarte, 2020). Essa análise deve realizar o mapeamento para identificar fatores que tornam o ambiente externo instável, de modo a encontrar elementos para moldá-lo aos objetivos estratégicos que a organização pretende atingir até transformá-lo em um ambiente estratégico.

Segundo Duarte (2020), o ambiente para que se torne estratégico deve ser submetido a uma análise sob uma “[...] perspectiva estratégica e não apenas instrumental.” (Duarte, 2020, p. 13). Portanto, segundo o autor, o ambiente estratégico se define como o resultado de uma análise que visa à operacionalidade dos objetivos estratégicos para a organização.

A Política Nacional de Defesa (PND) define o ambiente estratégico de interesse para a Defesa Nacional em dois níveis: o nacional e o internacional (Brasil, 2020b). Essa classificação é atribuída ao ambiente estratégico para estabelecer uma política de ações de interesse estratégico para as Forças Armadas. Na MB, esses níveis atribuídos ao ambiente estratégico são delineados pelos Objetivos Nacionais de Defesa (OND), previstos no PEM-2040 (2020a).

## **2.2 A Estratégia**

Ao longo do tempo, autores clássicos e contemporâneos têm se dedicado ao estudo da "estratégia". Por meio desses estudos reconheceram a relevância do tema

para o futuro das organizações e sua interconexão com o cotidiano das pessoas (Kunsch, 2018).

Desde a concepção extraída das lições das Guerras Napoleônicas, pelo filósofo da guerra Carl Von Clausewitz até os dias atuais, a estratégia foi concebida por um “caminho a percorrer” (Bulgacov et al., 2007). Assim, a estratégia se define como um processo de planejamento detalhado, conduzido com propósito de alcançar metas estabelecidas por um plano a fim de atingir objetivos (Bulgacov et al., 2007).

O campo de estudo da estratégia explora uma perspectiva de persuasão que se consolida no processo decisório e que tem por objetivo alcançar resultados para as organizações. Ao citarem Steiner e Miner (1977, Bulgacov et al., 2007), afirmam que muitos autores discorrem sobre o conceito de estratégia sob suas percepções individuais, ao mesmo tempo que se utilizam de concepções múltiplas sobre sua aplicação em ambientes diversos.

Entretanto, para limitar-se a uma análise prévia, sob a perspectiva da comunicação estratégica no ambiente, é necessário delimitar-se os dois conceitos mais relevantes e que fundamentam a objetividade desta pesquisa. O primeiro, mencionado por Bulgacov et al. (2007, p. 9), define a estratégia como sendo:

Formulação das ações básicas de uma organização, propósitos e objetivos, políticas e ações estratégicas para alcançá-los e métodos necessários para assegurar que as estratégias são implementadas de forma a alcançar os fins organizacionais (Bulgacov et al., 2007, p. 9, *apud Steiner e Miner, 1977*).

Sob essa vertente, a estratégia é definida sob uma perspectiva organizacional, como um processo de planejamento que envolve a definição de ações específicas, orientadas por objetivos claros, políticas estabelecidas e articulações viáveis, com a finalidade de transformar o ambiente. Nesse contexto, a ação estratégica é implementada por meio de metodologias capazes de influenciar o ambiente e os atores envolvidos para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Em uma segunda concepção sobre o tema, essa sob uma perspectiva militar-naval, é aplicável aos objetivos estratégicos da MB (OBNAV) em face da definição adotada pelo PEM-2040 (2020a) como sendo a “[...] arte ou ciência de utilizar o po-

der para alcançar objetivos políticos, enfrentando obstáculos e antagonismos de diversas naturezas.” (Brasil, 2020a, p. 34).

Para as concepções citadas, independentemente do contexto estratégico em que estejam inseridas, conclui-se que ambas convergem para um ponto em comum: “alcançar objetivos”. Desta forma, no âmbito organizacional, a estratégia é definida como uma área de conhecimento pautada em objetivos, e que requer em sua essência, articulação de propósito com o fim de alcançar objetivos.

De acordo com Bulgacov et al. (2007), a estratégia organizacional se preocupa com processos que levam à ocorrência de mudanças e riscos à sustentabilidade das organizações, considerando suas origens, elementos e implicações externas. Por incidirem diretamente no planejamento estratégico das organizações, essas mudanças exigem que planos estratégicos sejam revisados com foco no planejamento de metas exequíveis e previamente definidas pela organização.

A estratégia, concebida por um caminho a ser percorrido, deve prever antecipadamente as mudanças no ambiente que possam impactar o cumprimento das metas, estabelecendo um equilíbrio no processo de adaptação ao ambiente externo. Diante desse contínuo processo de transformação, é essencial que a estratégia organizacional esteja focada na missão e na visão de futuro institucional.

As interferências no planejamento estratégico exigirá que a organização adote um monitoramento contínuo, ajustando seu plano estratégico com base em *feedback* dos objetivos traçados. Durante esse processo, tanto fatores internos quanto externos poderão exigir revisões nas ações estratégicas, tornando imprescindível o redirecionamento ou a readaptação dos critérios previamente estabelecidos.

Essas interferências proporcionam um contínuo aprimoramento da estratégia nas organizações. Segundo estudos de Kunsch (2018), Duarte (2020) e Bulgacov et al (2007), o aprimoramento estratégico ocorre no cotidiano das organizações, sob a perspectiva de agentes internos comprometidos com os objetivos estratégicos e focados na missão e na visão de futuro da organização, sejam como líderes, funcionários ou membros de diferentes equipes.

É sob esta perspectiva organizacional que o planejamento estratégico se torna responsabilidade de todos os integrantes da organização, sendo estruturado por uma interação coletiva desenvolvida no dia a dia da organização. A estratégia organizacional, sob este viés, deixa de ser apenas um plano elaborado em mesas

redondas e passa a ser uma prática diária entre agentes de diferentes níveis com propósitos de atingirem um objetivo comum (Bulgacov et al., 2007).

Ao retomar a concepção de que a estratégia é um “caminho” a ser seguido, Duarte (2020) define “[...] Estratégia, então, pode ser desde a escolha de um caminho a ser percorrido (que nos será mais útil) até posicionamento corporativo.” (Duarte, 2020, p. 235, in Félix, org.). O cotidiano das organizações é um processo contínuo e coletivo de construção de uma 'visão de futuro', um caminho a ser percorrido que exige o engajamento corporativo dos membros da organização.

Esse processo envolve uma interação dinâmica entre objetivos e ações estratégicas que impactam o ambiente em que a organização pretende atuar. Portanto, é exigível que o plano estratégico seja adaptável e reformulável às constantes transformações do ambiente estratégico (Duarte, 2020, in Félix, org.).

O emprego da estratégia em ambientes instáveis demanda que muitas organizações busquem viabilizar soluções através de programas de ações, que geralmente são aplicáveis a circunstâncias estáveis que permeiam o ambiente organizacional. Entretanto, há uma diferenciação entre estratégia e programa de ações em uma organização. Segundo Scrofernenker e Oliveira (2018, p. 105), ao citarem Morin (1999, *apud* Vega e Nascimento, orgs.) constata-se que:

[...], é preciso diferenciar estratégia de programa, que é uma sequência de ações que são executadas sem variação em um ambiente estável. Quando as condições externas se modificam, o programa é bloqueado. Já a estratégia, ao contrário, parte de um cenário que inclui as certezas e as incertezas da situação, assim como as probabilidades e improbabilidades. (Scrofernenker e Oliveira, 2018, *apud* Vega e Nascimento, orgs., 1999, p. 105).

As autoras, ao tratarem a teoria sobre a estratégia com uma concepção mais flexível e adaptável à instabilidade do ambiente, argumentam que um programa de ações estratégicas demonstra-se rígido e tem dificuldades em se ajustar às transformações constantes que ocorrem no ambiente e que a ação estratégica é definida no próprio ambiente instável (Scrofernenker e Oliveira, 2018).

Acrescenta-se, entretanto, que há necessidade de uma maior percepção que determine o grau de flexibilidade que uma ação estratégica deverá adotar para impactar o ambiente. Entende-se que isso só poderá ocorrer mediante o uso da informação, da influência e da persuasão desse ambiente estratégico de interesse

para organização. Há também de se considerar o nível de envolvimento dos agentes e do público-alvo na missão e na visão de futuro da organização.

Esse nível de flexibilidade deve ser alcançado por meio de uma comunicação eficaz, cuja análise do ambiente interno e externo priorize a ampliação de um processo de influência contínuo e planejado, com o propósito de produzir informações de conteúdo persuasivo. Isso vai permitir o engajamento dos agentes e atores externos no propósito da organização. É, portanto, sobre esse engajamento de agentes e de atores que a estratégia se integrará à comunicação no ambiente organizacional.

### **2.3 A Comunicação**

Segundo Rüdiger (2011), a comunicação é um processo social primário e que tem por fim, atingir pessoas e a coletividade social. No sentido estratégico, a comunicação representa um “veículo” que informa os objetivos de uma organização e os revela ao conhecimento público. Quando esses objetivos integram à política estratégica de uma organização, se tornam um instrumento de influência e persuasão.

No Brasil, até o final da década de 1980, cita Oliveira e Paula (2008) que a comunicação organizacional era basicamente homogênea, linear e de contextualização ampla. Havia uma limitação sob a aplicação tática da comunicação, focada, principalmente, na produção jornalística e em ações de comunicação externa ou de promoção institucional.

As transformações tecnológicas ocorridas nos últimos tempos estabeleceram novas perspectivas para a comunicação e promoveram a interação com outras áreas do conhecimento (Oliveira e Paula, 2008). Atualmente, a comunicação representa uma ferramenta moderna para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, pois, como veículo condutor do conhecimento, permite ampliar o relacionamento de atores internos e externos, alinhando-os aos interesses da organização.

Sobre esse aspecto, a comunicação, quando integrada ao ambiente estratégico, contribui para ampliar o nível de envolvimento dos atores sociais com os objetivos da gestão da comunicação organizacional. De acordo com Duarte (2020),

“[...] a gestão da comunicação organizacional implica na condução de processos de informação e relacionamento com objetivos intencionais.” (Duarte, 2020, p.10). Os processos de informação intencional resultam no aporte necessário para o planejamento de uma comunicação estratégica eficaz.

Estudos sobre uma comunicação intencional no ambiente organizacional têm sido ampliados. De acordo com Oliveira e Paula (2008), as pesquisas desenvolvidas nesse campo têm promovido consideráveis mudanças sobre o “pensar em comunicação” nas organizações contemporâneas, uma vez que esse modelo de comunicação promove interação com as ações da comunicação estratégica. Para as autoras, a comunicação organizacional atua “[...] como produtora de sentido estratégico nas organizações, a partir da interação, com os atores sociais.” (Oliveira e Paula, 2008, p. 17).

Os atores sociais são representados por agentes políticos, autoridades públicas e representantes de diversos segmentos da sociedade e do governo, ou por aqueles representados como “agentes interessados”, os chamados “*stakeholders*”<sup>1</sup> da organização. Na comunicação intencional, os *stakeholders* são motivados a formular soluções, analisar desafios, ampliar a rede de outros agentes interessados, empregando instrumentos da comunicação intencional, capazes de influenciar o ambiente estratégico. É sob essa vertente que outro modelo da comunicação denominada de comunicação social, vai promover conhecimento e divulgar ações desenvolvidas pela organização.

Por esse motivo, desenvolver uma política de comunicação social, sob um viés estratégico, é fundamental para o sucesso das organizações. Conforme cita Moreira (2020, in Félix, org.), as grandes organizações possuem uma assessoria autônoma em sua estrutura administrativa voltada ao desenvolvimento de uma política de comunicação social, cuja responsabilidade é disseminar informações para promover a imagem da organização.

O autor complementa que aproximadamente 80% dessas organizações possuem regulamentações específicas para condução dessa política comunicacional (Moreira, 2020, in Félix, org.). Essa regulamentação vem, no entanto, permitir que a comunicação social desenvolva ações sob uma perspectiva institucional ou mercadológica, como um “veículo condutor” dos objetivos da organização, sob um

---

<sup>1</sup> Os *stakeholders* representam o público de interesse estratégico da organização (Félix, org., 2020).

viés institucional. Entretanto, inúmeras ações desenvolvidas pela comunicação social possuem um viés estratégico.

## 2.4 A Comunicação Estratégica

A estratégia aliada à comunicação organizacional proporciona ações que visem a moldar o ambiente estratégico e se fundamenta por elementos da comunicação intencional e instrumental, com o fim de atingir objetivos institucionais. Segundo afirma Ruão (2020, *in* Félix, org.), “[...] a comunicação estratégica é definida como uma subárea da Comunicação Organizacional, “dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental” [...]” (Ruão, 2020, p. 12, *in* Félix, org.).

Segundo Carrillo-Durán (2020, *in* Félix, org.) a comunicação estratégica se define como a forma de ajuntamento de diversos modelos de comunicação em um plano e que tem por propósito atingir os objetivos da organização, priorizando-os mais do que as ações (Carrillo-Durán, 2020, *in* Félix, org.)<sup>2</sup>. Essa reunião sobre diferentes formas de comunicar, ainda faz da comunicação estratégica uma área de conhecimento pouco explorada. Segundo Félix (2020, org.), estudos evidenciem que o emprego da comunicação estratégica nas organizações ainda é considerado limitado e práticas e teorias desenvolvidas ainda requerem um maior aprofundamento no conhecimento operacional e estratégico das organizações.

Dentre as distintas formas de processar a comunicação, identifica-se a comunicação intencional e a comunicação instrumental. De acordo com Moreira (2020, *in* Félix, org.), a comunicação intencional busca obter um resultado vinculado ao conteúdo de uma determinada mensagem. Esse conteúdo deve estar elaborado para impactar o ambiente e repercutir no atendimento dos objetivos propostos no Plano Estratégico pela organização.

No que concerne à comunicação instrumental, Ruão (2020, *in* Félix, org.) menciona que essa forma de comunicar está voltada para influenciar a opinião pública, produzir mudança social e promover a democracia e a cultura. Sob essa

---

<sup>2</sup> Texto no original: En términos generales, la comunicación estratégica es sencillamente una forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, pensando en los objetivos más que en las acciones (Carrillo-Durán, 2020, p. 71, *in* Félix, org).

perspectiva, a comunicação instrumental absorve mecanismos de outras subáreas da comunicação, como a comunicação social, comunicação interna e institucional, para influenciar o ambiente.

Assim, quando ocorre a integração das diferentes subáreas da comunicação com as ações estratégicas da organização, configura-se a essência da comunicação estratégica. Esse alinhamento entre a comunicação intencional e instrumental e os objetivos estratégicos visa não apenas influenciar e persuadir o ambiente, mas vem a garantir que as metas organizacionais sejam atingidas de forma eficaz. Conforme afirma Félix (2020, org.), a comunicação intencional busca a projeção dos interesses estratégicos da organização, enquanto que a comunicação instrumental viabiliza os mecanismos ou os meios comunicacionais disponíveis e utilizados por seus profissionais.

Há, porém, outra subárea da comunicação organizacional que complementa a base estrutural da comunicação estratégica, denominada "comunicação integrada". De acordo com Félix (2020, org.), a comunicação integrada caracteriza-se pela harmonização dos elementos comunicacionais da organização, abrangendo a missão, visão de futuro, imagem, valores institucionais e objetivos estratégicos propostos.

Observa-se que com a comunicação integrada, de acordo com Kunsch (2020, in Félix, org.), as organizações constroem e mantêm relações de confiança com diversos públicos de interesse. Essa relação, por sua vez, se torna eficaz quando a comunicação organizacional se integra à comunicação intencional, que conduzida pelos mecanismos da comunicação instrumental, moldam o ambiente a fim de torná-lo mais receptivo aos interesses da organização.

Esses mecanismos sustentam a ação dos elementos da comunicação estratégica, permitindo a interação com o público de interesse, projetando a missão e a visão de futuro organizacional. No entanto, destaca-se que esses mecanismos se submetam à monitoramento contínuo, em face das mudanças que o ambiente externo encontra-se sujeito no qual as organizações operam.

Afinal, como promover uma comunicação estratégica eficaz nas organizações?

De acordo com Duarte (2020, in Félix, org.), "[...] a comunicação estratégica gera resultados efetivos para os principais objetivos organizacionais. O foco é no impacto e não no uso de instrumentos ou na realização de tarefas." (Duarte, 2020, p.

230, in Félix, org.). Os resultados alcançados pela comunicação estratégica nas organizações são obtidos a partir das reações que surgem no ambiente. Dessa forma, a comunicação estratégica não se limita a métodos e mecanismos de divulgação que normalmente são utilizados pela comunicação social, mas amplia-se a influenciar o ambiente e os atores externos através de informações persuasivas.

Sob esta perspectiva, Carrillo-Durán (2020, in Félix, org.) menciona que a comunicação estratégica visa a priorizar mais os objetivos do que as ações estratégicas. Essas ações são resultado do emprego da comunicação intencional em conjunto com a comunicação instrumental, integrada aos princípios e valores da organização e operacionalizadas no ambiente, através da instrumentalização dos processos informativos.

A comunicação estratégica quando alinhada aos objetivos da organização, promove ações estratégicas que projetam a visão de futuro da organização (Oliveira e Paula, 2008; e Duarte, 2020). Por sua vez, essas ações promovem a criação e ampliação de um ambiente gerencial integrado, submetido a uma revisão contínua de processos e de novas metodologias de comunicação de dimensão estratégica (Oliveira e Paula, 2008).

A dimensão estratégica envolve elementos que contribuem diretamente para ampliar o campo de atuação da comunicação estratégica e disseminar objetivos organizacionais no ambiente de interesse, sob um gerenciamento de um planejamento sistemático, delineado por um monitoramento contínuo do processo comunicacional (Oliveira e Paula, 2008). Esse monitoramento permitirá que os espaços organizacionais se consolidem através de estratégias voltadas ao controle do ambiente através de processos de informação contínuos.

A integração do ambiente organizacional com agentes internos e externos deve estar alinhada às diretrizes e metas estratégicas previamente estabelecidas pela organização. As organizações devem considerar os fatores de instabilidade do ambiente externo, observar os critérios definidos em seu planejamento estratégico e definir ações que produzam mensagens de impacto, utilizando-se de mecanismos de transmissão e monitoramento contínuo para apuração de resultados e obtenção de *feedback* dessas ações.

O monitoramento desses resultados implica na necessidade de interação dos elementos da comunicação estratégica com o ambiente a fim de atender aos objetivos da organização. Essa interação envolve a triangulação gerencial dos

elementos que definem a comunicação estratégica no ambiente externo em que a organização pretende estabelecer objetivos estratégicos:

A integração entre a estratégia e a comunicação quando direcionada a moldar o ambiente estratégico de interesse da organização deve estabelecer diretrizes que definirão a visão de futuro da organização, seus valores e princípios institucionais. Conforme discorre Duarte (2020), a comunicação estratégica atua para atender a critérios intencionais e promover impactos no ambiente, tornando-a muito aquém de uma teoria comunicacional meramente instrumental.

Duarte (2020) argumenta ainda que critérios intencionais devem estar estreitamente alinhados aos objetivos corporativos, à estratégia organizacional e a sua influência no processo de tomada de decisão (Duarte, 2020). Esses critérios são embasados em resultados mensuráveis, fundamentados por uma visão global, sistêmica e integradora da organização. Além disso, tais critérios devem promover uma ação de protagonismo, com um direcionamento claro e um propósito estrategicamente definido, que projete o futuro da organização (Duarte, 2020, in Félix, org.).

Além dos critérios intencionais mencionados por Duarte (2020), há ainda um critério: a seleção cultural. Esse, de acordo com Johnston e Everett (2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.), envolve o ambiente em sua universalidade, tendo em vista que está diretamente relacionado à percepção de mundo por uma visão cultural. Johnston e Everett (2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.) discorrem sobre a comunicação estratégica ao refletir a influência dos resultados das ações de seleção cultural dentro de uma organização, moldando e fortalecendo a sua cultura. (Johnston e Everett, 2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.)<sup>3</sup>.

Segundo Johnston e Everett (2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.), o conceito de seleção cultural é um conjunto de informações, crenças, práticas e valores compartilhados e preservados por uma comunidade ou sociedade. Por isso, o critério da seleção cultural exige uma análise prévia do ambiente estratégico, no intuito de identificar elementos que permeiam esse ambiente em que agentes e atores de interesse atuam, congregando-os aos resultados do critério da seleção cultural. Dessa forma, a comunicação estratégica vai se revestir de elementos de

---

<sup>3</sup> No texto original: [...] that strategic communication may reflect outcomes to the action of cultural selection in the culture of an organization, as much as it reflects imperatives of the external social environment (Johnston e Everett, 2015, pp. 166-167, in Holtzhausen e Zerfass, org).

promoção da cultura do ambiente e alinhar-se aos princípios e valores da organização e da coletividade social.

A influência no ambiente se promove por meio de valores e princípios que se adequem ao critério cultural do ambiente. Fatores históricos e geográficos desse ambiente externo devem contribuir para gerar o sentimento de pertencimento nos indivíduos. Ao agregar esse critério, a comunicação estratégica vai moldando o ambiente externo e alinhando as aspirações culturais com objetivos da organização. Desse modo, é permitido à organização moldar o ambiente em alinhamento com seus interesses estratégicos por meio da interação entre fatores externos e o critério de seleção cultural. Essa integração permite identificar e promover alternativas que influenciem o ambiente de forma favorável aos seus objetivos.

Segundo Kunsch (2020, in Félix, org.), a interação com o ambiente exige que o plano de comunicação estratégica se submeta a ajustes contínuos de controle de resultados, visando a ampliar o nível de relacionamento com outras instituições e com a sociedade. Ampliar esse relacionamento decorre de um processo comunicacional que visa também moldar o ambiente externo, por meio de ações estratégicas de comunicação de modo a influenciar e persuadir o público de interesse.

O critério estabelecido pela seleção cultural predominante no ambiente externo atua como um fator de interação com os elementos que constituem a triangulação gerencial da comunicação estratégica. Nesse contexto, os objetivos definidos pela comunicação estratégica buscam engajar todo o ambiente, que, por sua vez, é influenciado pelos valores culturais da sociedade. Esses critérios culturais exercem uma influência direta sobre os objetivos da organização, promovendo simultaneamente a interação entre os diversos componentes da comunicação estratégica, o que contribui para moldar o ambiente estratégico de forma integrada.

A comunicação estratégica quando aplicada ao plano estratégico organizacional vai alinhar-se às diretrizes das ações definidas pela organização, considerando a seleção do critério cultural. Sob essa perspectiva, é necessário dimensionar o nível de influência e persuasão que se deseja produzir sobre o ambiente externo. Para isso, a comunicação estratégica deve não apenas se limitar aos interesses da organização, mas promover a interação entre agentes e o ambiente externo.

Segundo Paul (2011), um dos principais objetivos da comunicação estratégica é envolver o público com os interesses da organização, através do processo da informação, influência e persuasão de forma clara e estratégica. O autor destaca que a informação é vital para estabelecer uma influência significativa no ambiente, influência esta que permita persuadir o público de interesse, por meio de mensagens, imagens ou outros sinais que moldem percepções e comportamentos desse público em prol dos interesses da organização (Paul, 2021).

O impacto de informações geradas no ambiente estratégico definem os rumos dos objetivos pretendidos pela organização. Nesse sentido, a comunicação estratégica deve inicialmente focar nos valores e princípios da instituição. De acordo com Kunsch (2020, in Félix, org.), a produção de informação com o objetivo de influenciar e persuadir não é suficiente, é preciso que se desenvolva o engajamento e alinhamento interno dos objetivos, para que a comunicação estratégica não se torne meramente fundamentada em um processo de comunicar, mas de interação.

Conforme define Paul (2011), a comunicação estratégica, enquanto processo, não vai exigir novas capacidades, estruturas ou organizações, mas mesmo sob a predominância dos critérios culturais existentes, cabe à coordenação desse processo alcançar objetivos propostos pela organização através de ações estratégicas de informação, influência e persuasão. Dessa forma, a coordenação dos elementos de comunicação estratégica, em resposta à interação com o ambiente, será capaz de delinear um plano que além de considerar a seleção cultural, estabeleça ações de impacto nesse ambiente.

Assim, foi possível estabelecer através do esquema gráfico representado pela figura 1, a triangulação gerencial dos elementos que integram a comunicação estratégica nas organizações. Nesse esquema, direcionam-se os objetivos comunicacionais para informar o ambiente, enquanto que os objetivos estratégicos voltam-se para influenciá-lo. Destaca-se, ainda, sob essa perspectiva, que o ambiente estratégico estará subjugado ao critério da seleção cultural estabelecido e a interação que ocorre entre a estratégica e a comunicação será fundamental para persuadir e moldar esse ambiente, com vistas a atender aos interesses da organização.

Figura 1 – Triângulo gerencial da comunicação estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, para essa coordenação, Paul (2011, pp. 194; 195) vislumbra uma perspectiva de comunicação estratégica eficaz quando há uma configuração estruturada sob os aspectos da informação, da influência e da persuasão:

Uma promessa de uma Comunicação Estratégica eficaz se consolida quando se define congregar os aspectos de informação, influência e persuasão planejados em apoio aos objetivos nacionais. O objetivo deve ser claro, determinado em conjunto com atitudes, comportamentos e percepções quanto ao público alvo apoiar ou não apoiar esses objetivos. A mensagem, imagem em outra forma de sinalização é reconhecida como tendo possível impacto no ambiente de informação (Paul, 2011, p. 194-195)<sup>4</sup>.

A eficácia dessa comunicação estratégica dependerá da coordenação desses aspectos para que seja possível compreender atitudes, comportamentos e percepções do público-alvo em relação aos interesses da organização, analisando a receptividade desses objetivos. As mensagens formuladas no ambiente estratégico

<sup>4</sup> No texto original: A promise of effective Strategic Communication is consolidated when it is defined to bring together the aspects of information, influence and persuasion planned in support of national objectives. The objective must be clear, determined in conjunction with attitudes, behaviors and perceptions of whether the target audience supports or does not support these objectives. The message, image in another form of signage is recognized as having a possible impact on the information environment.

devem persuadir o público-alvo e projetar imagens de impacto capazes de influenciar o ambiente organizacional.

As ações estratégicas conduzidas com foco em contextos incisivos priorizam a disseminação de informações e a aplicação de técnicas de influência e persuasão no ambiente. Para isso, a comunicação estratégica da organização deve ser definida por um plano transparente de mensagens ao público de interesse.

A transparência na informação precisa integrar as ações previstas no planejamento estratégico da organização, onde as metas a serem alcançadas devem estar definidas e acompanhadas por uma análise contínua de resultados. Identificam-se, ainda, potenciais desafios e necessários ajustes em estratégias anteriormente definidas. Não se pode ignorar que o resultado de uma comunicação estratégica eficaz se consolida em decorrência de ações, atitudes e comportamentos adotados no ambiente estratégico.

Assim, estabelecer uma estratégia de comunicação voltada para influenciar o ambiente e focada na persuasão de agentes de interesse é determinante para o alinhamento dos objetivos organizacionais e os interesses do público-alvo. Sob essa perspectiva, Ruão (2020, in Félix, org.), ao referenciar Hallahan et al (2007), vai definir que “[...] a persuasão é a essência da comunicação estratégica” Ruão (2020, p. 36, in Félix, org.).

Desse modo, as ações de persuasão devem focar na promoção, no engajamento e na valorização de *stakeholders*, que estarão integrados aos objetivos estratégicos da organização. Assim, as ações estratégicas de impacto no ambiente são norteadas por diretrizes de uma política de comunicação centrada na interação do ambiente, a comunicação e a estratégia (Duarte, 2020.).

### **3. PERSPECTIVAS SOBRE O EMPREGO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL**

O Plano Estratégico da Marinha – PEM-2040 (2020a) define os Programas Estratégicos da MB como a identidade estratégica da Força e projetam a Missão e a Visão de Futuro da Força Naval para a sociedade, através dos Objetivos Navais (OBNAV) e das respectivas Estratégias Navais (EN) e Ações Estratégicas Navais (AEN). Dentre esses programas, o Programa de Mentalidade Marítima se destaca

por implementar ações de comunicação estratégica voltadas a fortalecer e promover a conscientização nacional sobre a importância do mar na história do país (Brasil, 2020a).

Nesse contexto, o PEM-2040 (2020a) não só enfatiza a necessidade de revitalizar a consciência marítima da sociedade brasileira, mas também ressalta a importância de se estabelecer uma política de comunicação estratégica que amplie a compreensão da sociedade sobre as atividades da MB e a participação do maior número de agentes externos nas AEN.

### **3.1 Comunicação estratégica para uma Política de Defesa**

A PND (2020b) estabelece os pressupostos sobre incentivo à participação da sociedade brasileira e à promoção de uma cultura voltada para os interesses de Defesa (Brasil, 2020b). Sob uma perspectiva mais ampla, a doutrina de Defesa prevê um planejamento estratégico de longo prazo, utilizando-se de elementos da instrumentalização comunicacional que promovam a influência sobre a coletividade social, a fim fomentar uma mentalidade social sobre os Objetivos Nacionais de Defesa (OND).

Dentre seus pressupostos, os OND buscam promover uma "cultura de Defesa" no contexto de sociedade. O objetivo é motivar o envolvimento ainda mais da sociedade em assuntos relacionados à Defesa Nacional, conscientizando a população sobre a importância das Forças Armadas na proteção dos interesses do país. Para isso, a PND deve envolver diversos segmentos da sociedade para ampliar a conscientização e estimular o engajamento de setores estratégicos importantes para as discussões sobre Defesa (Brasil, 2020b).

É neste contexto, que a comunicação estratégica colabora para a ampliação do alcance dos OND. A análise, baseada em critérios culturais, possibilita avaliar o nível de interesse da sociedade em temas ligados à Defesa Nacional. Portanto, a comunicação estratégica pode estabelecer OND que fomentem o envolvimento e a participação da sociedade organizada, interagindo com os critérios culturais predominantes e alinhada aos interesses nacionais.

A Estratégia Nacional de Defesa – END (2020b) tem como objetivo delinear as Estratégias e Ações Estratégicas de Defesa (ED/AED), compondo um documento doutrinário de alto nível para a Defesa Nacional. Dentre as ações previstas nesse

documento, destacam-se as relacionadas à atividade de Comunicação Social (ComSoc), que tem como objetivo implementar ações de comunicação voltadas para a sociedade sobre temas de interesse para Defesa e soberania nacional (Brasil, 2020b).

Sob esta perspectiva, a ComSoc assume oportunamente um papel estratégico quando se utiliza de ferramentas da comunicação estratégica, como as mídias sociais e o marketing digital. Além disso, o desenvolvimento de um relacionamento contínuo com a imprensa permite promover a amplitude da conscientização social sobre os objetivos estratégicos de Defesa.

Na MB, a ComSoc desempenha um papel estratégico na promoção e no fortalecimento da "consciência marítima" para a sociedade brasileira. O conceito atribuído à Amazônia Azul, por exemplo, é amplamente divulgado com o intuito de ressaltar sua importância para o Brasil (Brasil, 2020a). Para isso, a ComSoc tem estabelecido novas diretrizes estratégicas de interesse para MB no intuito de ampliar a relevância desse espaço marítimo no ambiente estratégico brasileiro.

Por esse motivo, as ações de ComSoc desenvolvidas pela MB atualmente, utilizam-se dos modelos de comunicação instrumental, intencional e institucional para integrarem a comunicação estratégica (Félix, 2020, org.). A funcionalidade instrumental da ComSoc na MB, por exemplo, é exercida por meio de atividades relacionadas a relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda (Brasil, 2021). No entanto, a ComSoc em algumas ocasiões se submete a outros processos comunicacionais de maior amplitude na gestão organizacional. Segundo Oliveira e Paula (2008, p. 44), ao citarem Riel (1997); Kunsch (2003); e Grunig (2003) mencionam que esses processos ocorrem sobre dois aspectos:

O primeiro refere-se a sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. O segundo diz respeito a sua integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo. (Oliveira e Paula, 2008, *apud* Riel, 1997; Kunsch, 2003; Grunig, 2003, p. 44).

De acordo com essa perspectiva, a ComSoc alinha-se à gestão organizacional para promover entendimento amplo e compartilhado entre os agentes internos e externos à organização. Surge, então, conforme menciona Duarte (2020), a neces-

cidade de um processo que desencadeie uma visão global, sistêmica e integrada da comunicação, a fim de garantir uma abordagem coesa entre a comunicação estratégica e a gestão da organização.

Esse processo exige, além da integração de outros modelos comunicacionais, a interação entre agentes estratégicos e o ambiente de comunicação para promover a influência e a persuasão. Para isso, recorrer-se-á à comunicação integrada, que diferentemente de uma comunicação fragmentada em atividades isoladas e desconexas, abrange diversos subcampos da comunicação instrumental, como relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda. Isso garante que essas áreas comunicacionais atuem de maneira conjunta e com objetivos comuns a serem atingidos.

A integração entre a comunicação social e a comunicação organizacional deve, portanto, apoiar diretamente as políticas e estratégias prioritárias da instituição. Além disso, a comunicação deve contribuir para a construção de um entendimento compartilhado, tanto no ambiente interno, entre os colaboradores, quanto no ambiente externo, entre os *stakeholders* e o público em geral.

### **3.2 A Comunicação Social sob uma vertente estratégica na MB**

A atividade de Comunicação Social da MB, chamada normalmente de (ComSoc) possui uma estrutura definida em organogramas das Organizações Militares (OM), conforme observado na figura 2. De acordo com a publicação EMA - 860 (2021), essa estrutura é identificada por um Elemento Organizacional (EO), denominado Departamento, Divisão ou Assessoria de ComSoc.

A amplitude das atividades de ComSoc a cargo desse EO varia de acordo com o Planejamento Estratégico de cada Organização Militar (PEO), que tem a coordenação do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), sob a supervisão-geral do Gabinete do Comandante da Marinha (Brasil, EMA, 2021), sediados no Distrito Federal, em Brasília.

Figura 2 – Extrato do Organograma do Comando do 3º Distrito Naval



Fonte: Disponível em <https://www.marinha.mil.br/com3dn/sites/www.marinha.mil.br.com3dn/files/OrganogramaCom3DN.pdf>

A Assessoria de ComSoc do Comando do 3º Distrito Naval é composta por três seções responsáveis por apoiar e desenvolver atividades de ComSoc na área de jurisdição daquele Distrito Naval (DN). Essas assessorias, criadas nos diferentes DN, possuem atribuições genéricas, entretanto, variam quanto a alguns aspectos específicos, de acordo com as características da área de atuação de cada DN.

A ComSoc, sob uma perspectiva estratégica, emprega elementos da comunicação com o objetivo de influenciar e persuadir o ambiente. Conforme previsto na PND (2020b), a MB utiliza a ComSoc, sob uma visão estratégica, para ampliar a conscientização da sociedade a respeito do emprego do Poder Naval capaz de garantir a soberania do país nas águas jurisdicionais brasileiras (Brasil, 2020b).

Sob essa vertente, a política de ComSoc da MB é delineada por normatização própria. Essa normatização encontra-se na publicação Manual de Comunicação Social da MB - EMA 860 (2021) e no Plano de Comunicação Social da MB - PCSM-2023/2024 (2023). O PCSM-2023/2024 (2023), editado a cada biênio, define o público-alvo de interesse estratégico da Força Naval sob três vertentes de comunicação: a interna, institucional e mercadológica (Brasil, CCSM, 2023).

A MB utiliza a comunicação interna para atingir seu público interno da instituição, composto por militares (ativos e veteranos) e servidores civis (ativos e aposentados). Esse público é importante para instituição porque mantém estreita relação com os objetivos da Força ou usufrui de seus serviços (Brasil, CCSM, 2023). Esse modelo de comunicação adota um viés estratégico quando influencia o público alvo

através de ações desenvolvidas com intuito de obter o envolvimento dos recursos humanos existentes em prol dos objetivos estratégicos da instituição.

De acordo com o PCSM-2023/2024 (2023), o emprego da comunicação institucional e mercadológica pela MB tem como público de interesse estratégico os meios de comunicação, a comunidade acadêmica e científica, representantes dos três Poderes e a sociedade em geral. Classificadas como subáreas da ComSoc, a comunicação institucional e mercadológica tornam-se estratégicas quando o público-alvo é influenciado e persuadido a colaborar com os objetivos estratégicos da MB.

Entretanto, numa questão pontual, observa-se a ausência de uma comunicação de viés estratégico voltada ao ambiente internacional, sob a perspectiva da diplomacia naval. A ComSoc, sob essa perspectiva, contribuiria para fortalecer as relações com outras Marinhas, especialmente com os países do entorno estratégico de interesse (Brasil, 2020b).

### 3.2.1 Diretrizes estratégicas para Comunicação Social

Em 2019, o Comando da Marinha (CM) estabeleceu, por meio do Memorando nº 13, as Diretrizes de Redirecionamento para a ComSoc na MB (2019), fundamentadas sobre três vertentes: a cultural, estrutural e processual. Estas diretrizes tinham por objetivo reposicionar estrategicamente a atividade de ComSoc na MB sob um viés estratégico (Brasil, 2019). Para tanto, o reposicionamento cultural enfatiza a ComSoc como uma “[...] atividade estratégica da Força [...]” (Brasil, 2019, p. 3), que se alinhava aos vetores estratégicos estabelecidos pela MB.

Sobre essas Diretrizes de Redirecionamento da ComSoc, foi estabelecida uma projeção para a Diretriz de um OBNAV estratégico que definiria essa atividade no Plano Estratégico da MB (PEM). Estabelecer-se-ia, assim, um Plano Estratégico de ComSoc para a Força, em consonância com a Política Naval e o PEM (Brasil, 2019).

De acordo com a publicação EMA - 860 (2021), a MB adota três níveis de planejamento para a ComSoc: o estratégico, operacional e o tático. O planejamento para a atividade de ComSoc visa estabelecer diretrizes e fundamentar os objetivos estratégicos estabelecidos pela MB (Brasil, 2021). Entretanto, na prática, a atividade de ComSoc na MB, devido as suas características com foco em resultados de curto prazo, suas ações são pautadas em sua maioria, no nível tático (Brasil, 2023).

Para esse nível de planejamento, a ComSoc na MB se utiliza de elementos de instrumentalização da comunicação, como veículos de imprensa, canais próprios de transmissão de mensagens e redes sociais, com ênfase no conteúdo institucional. Por esses elementos, a MB divulga suas atividades de múltiplos propósitos estratégicos em ambientes adversos e direcionando assim, um perfil estratégico de comunicação (Brasil, 2023).

O PCSM-2023/2024 (2023) aborda aspectos da comunicação estratégica, com foco em ações de informação, influência e persuasão, visando alinhar-se aos OBNAV estabelecidos pelo PEM 2040 (2020a). Contudo, observa-se que não se admitiu ainda um OBNAV destinado à ComSoc, com perfil estratégico voltado à condução de AE destinadas a moldar o ambiente estratégico no qual a MB pretende atuar para ampliar a mentalidade marítima nacional sobre sua Missão institucional e Visão de Futuro (2020a, p. 55):

Missão da MB: Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa [...]; e [...] Visão de Futuro: A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade. (Brasil, 2020a, p. 55).

Ainda de acordo com o PCSM-2023/2024 (2023), quatro temas estratégicos são priorizados para ampliar a concepção da sociedade em relação à Missão e Visão de Futuro da MB que definem os objetivos estratégicos a atingir durante o biênio 2023-2024 (2023, p. 17):

Programas Estratégicos e o fomento à indústria nacional de defesa; a importância do Poder Naval para a garantia da soberania; a retomada da construção naval no território nacional e abrangência de atuação da Força. (Brasil, 2023, p. 17).

De acordo com as Diretrizes para o Redirecionamento da ComSoc (2019), a MB deve adotar medidas para reforçar a importância da Comunicação Social (ComSoc) sob uma perspectiva estratégica para a Força Naval (Brasil, 2019). Essas ações incluem diretrizes reguladoras, visitas técnicas que gerenciem o Sistema de

Comunicação Social (SisComSoc) nos DN e a incorporação de temas nos cursos de carreira e formação que integram o Sistema de Ensino Naval - SEN (Brasil, 2019).

Em conformidade com os dados coletados na pesquisa, foram selecionadas matérias de cunho jornalístico, sob uma perspectiva de instrumentalização estratégica em ações de ComSoc e identificadas nos OBNAV do PEM-2040 (2020a). As matérias foram veiculadas através de instrumentos de comunicação, como redes sociais, vídeos periódicos institucionais e outros meios de comunicação de grande visibilidade pública, que evidenciam a abordagem sobre os temas estratégicos estabelecidos no PCSM-2023/2024 (2023), conforme ilustrações constantes nos anexos I e II.

### **3.3 Comunicação Estratégica para o Plano Estratégico da Marinha do Brasil 2040 (PEM-2040)**

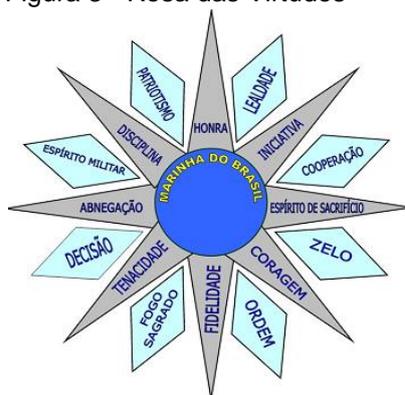
O PEM-2040 (2020a) se constitui no principal documento de caráter estratégico da MB que define as diretrizes e perspectivas para AE e AEN por meio dos OBNAV. O Plano Estratégico tem como objetivo contribuir para o cumprimento da Missão e da Visão de futuro da MB que se encontram alicerçadas nos valores cultuados pela MB e representados pela Rosa das Virtudes<sup>5</sup>, conforme observado na figura 3 (Brasil, 2020a). Dentre essas perspectivas, o PEM-2040 estabelece o cumprimento dos OBNAV relacionados aos Resultados para a sociedade, aos Processos e ao desenvolvimento Institucional (Brasil, 2020a).

Para a perspectiva de “Resultados para a sociedade”, a comunicação estratégica consiste em “[...] Ampliar a mentalidade marítima e melhorar a imagem da Marinha do Brasil, através da produção de resultados para a sociedade.” (Brasil, 2020a, p. 60).

---

<sup>5</sup> Representa os valores cultivados pela MB (Brasil, 2020a, pp. 53 e 54)

Figura 3 - Rosa das Virtudes



Fonte: Brasil, 2020a, p. 52.

Sob essa perspectiva, a comunicação estratégica atua no ambiente externo de forma a influenciá-lo, promovendo o engajamento das ações estratégicas nesse ambiente. Esse processo de engajamento ocorre por meio do emprego de mecanismos eficazes de comunicação, como o marketing digital e a comunicação visual, que busca envolver os agentes estratégicos nos interesses da instituição.

O envolvimento de agentes estratégicos se consolida através de uma cultura de comunicação, promovida pela interlocução e a interação desses agentes na Missão e na Visão de futuro da instituição. A influência promovida pela comunicação estratégica atua positivamente de forma direta na cultura organizacional. Essa concepção sobre uma cultura de comunicação estratégica alinhada ao plano estratégico da MB permitirá estabelecer os elementos necessários para moldar o ambiente em conformidade com os interesses da instituição.

O PEM-2040 (2020a) enumera 12 OBNAV voltados para atender as perspectivas de "Resultados para a Sociedade", "Processos" e "Institucional". A comunicação estratégica quando empregada para atingir os objetivos institucionais é capaz de potencializar as atividades desenvolvidas pela MB na sociedade, promover a melhoria dos processos internos da Força, além de reforçar seus valores e princípios institucionais perante seu público-alvo.

De acordo com Duarte (2020), a comunicação estratégica, quando alinhada aos interesses institucionais, sejam eles tácitos ou explícitos, como a missão, visão e valores da organização, desempenha um papel decisivo para o alcance desses objetivos organizacionais. Essa visão destaca a importância de um ajuste contínuo dos elementos da comunicação estratégica para as EN/AEN, visando o aprimoramento dos OBNAV. É essencial, ainda que a comunicação estratégica

adote ações informativas, influenciadoras e persuasivas, através do engajamento e alinhamento interno de seus agentes, por meio da utilização de canais de comunicação adequados, em cumprimento às diretrizes estratégicas definidas no PEM-2040 (2020a).

Inicialmente, para a perspectiva de “Resultados para a Sociedade”, segundo Oliveira e Paula (2008) a comunicação estratégica permite um “[...] tratamento processual da comunicação [...]” (Oliveira e Paula, 2008, p. 44). Esse tratamento, no contexto dos OBNAV, permite ampliar o alcance do interesse público sobre a importância do uso do mar e melhorar a percepção da sociedade sobre temas afetos à Defesa Nacional.

Um aspecto importante desse tratamento, conforme menciona Everett e Johnston (2015, in Holtzhausen e Zerfass, org.), é o alinhamento aos parâmetros da seleção cultural. A implantação de um processo educativo de longo prazo, voltado para promover ideias e conceitos que ampliem a mentalidade marítima da sociedade, contribuirá para uma comunicação estratégica de influência sobre critérios culturais no ambiente.

A educação precisa destacar a importância do mar como um recurso imprescindível para o desenvolvimento econômico e sustentável do país, reconhecendo sua relevância para PND e END (2020b). Para alcançar esse objetivo, o plano estratégico deve focar em resultados que beneficiem as futuras gerações, utilizando estratégias comunicacionais eficazes, especialmente no campo do conhecimento que influencie esse público-alvo.

A implantação de uma metodologia persuasiva na comunicação estratégica possibilita expandir a conscientização social sobre os desafios que o Brasil enfrentaria em caso de uma eventual ameaça ao seu território marítimo. Isso contribuirá para ampliar a percepção da sociedade sobre o papel da MB na defesa da soberania nacional no mar.

Essa metodologia persuasiva comunicacional estratégica fundamenta-se pela promoção de políticas educativas, com foco no engajamento social para uma mentalidade marítima nacional, através da mobilização da sociedade civil e interação ao pensamento estratégico no apoio às AE e AEN (Brasil, 2020a). Além disso, a comunicação estratégica permitirá, através da projeção das atividades desenvolvidas pela MB, estabelecer parcerias com *stakeholders* e ampliar a imagem da MB perante os diversos seguimentos da sociedade com ações de impacto no

ambiente.

No contexto das perspectivas de “Processos”, a inclusão de um OBNAV de comunicação estratégica, não restrito à ComSoc, contribuiria de forma significativa para o aprimoramento das mensagens estratégicas na projeção de OBNAV voltados para o preparo e na modernização da Força. Outro aspecto a ser citado, corresponde ao fluxo contínuo de mensagens estratégicas que permita aprimorar a capacidade operacional, fomentar a inovação e promover o desenvolvimento tecnológico dos projetos estratégicos de interesse da MB, sob um enfoque estratégico mais amplo e gradual.

Dessa forma, a comunicação estratégica, sob essa perspectiva, abarca a gestão de relacionamentos como elemento importante no planejamento estratégico. Segundo Oliveira e Paula (2008), “[...] a gestão de relacionamento é um componente estratégico, pois destaca oportunidades de interação e diálogo entre a organização e os atores sociais [...]” (Oliveira e Paula, 2008, p. 47). Deve-se evitar, portanto, que a organização limite-se a uma comunicação unilateral, mas institua canais de comunicação bidirecionais que facilitem a troca de informações, monitoramento, *feedbacks* e novas percepções entre a organização e seus *stakeholders*.

Para uma melhor gestão da comunicação, é necessário ainda promover a capacitação dos agentes internos, para ampliar a dinâmica de informações no ambiente estratégico. A MB atua nos treinamentos de seus agentes com vistas a aperfeiçoar os processos de capacitação e a gestão do conhecimento, aplicando as melhores práticas e utilizando as tecnologias disponíveis, melhorando o desempenho de seus Recursos Humanos no ambiente comunicacional, conforme definido pelo OBNAV nº 11 do PEM-2040 e no PCSM 2023-2024 (2020a; e 2023).

Sob essa perspectiva, conforme cita Ruão (2020, in Félix, org.) “[...] não é a qualidade que torna a comunicação estratégica, mas seu objetivo de cumprir a missão da organização.” (Ruão, 2020, p. 32, in Félix, org.). Assim, entende-se que o cumprimento da missão da Organização se constitui na essência da comunicação estratégica. Isso assegura a coordenação e o alinhamento necessários aos setores envolvidos; estabelece o centro de suas ações e foca nos objetivos a serem atingidos.

Quanto à perspectiva “Institucional” dos OBNAV, cabe mencionar o protagonismo destacado por Duarte (2020), o qual se vincula à necessidade de antecipar aos desafios que a gestão da comunicação impõe. Isso implica atuar na

gestão de riscos, na realização de diagnósticos, bem como na capacitação, orientação e prospecção do planejamento organizacional (Duarte, 2020). Para delinear essa perspectiva, a comunicação estratégica vai fortalecer a identidade, os princípios e valores da instituição e promover o fortalecimento da cultura organizacional. Isto poderá ocorrer por meio da realização de campanhas institucionais que tornem a imagem da MB notória para o público de interesse.

Quanto à cultura organizacional, Pérez (2020, in Félix, org.), a define como “[...] o conjunto de crenças, práticas, valores e normas que contribuem para a identificação e o envolvimento dos funcionários com a organização e seus objetivos.” (Pérez, 2020, p. 47, in Félix, org.). Pelo contexto da seleção cultural da organização, a comunicação estratégica tende a influenciar a gestão organizacional da MB, através do engajamento de atores internos e de uma comunicação persuasiva e intencional sobre o ambiente externo.

As iniciativas relacionadas à seleção cultural devem ser implementadas através de planos de comunicação que visem prevenir crises de gestão e à preservação da imagem institucional da MB. Sob este aspecto, a comunicação estratégica deve priorizar temas que reforcem a identidade da MB na sociedade, enfatizando a presença contínua nas águas jurisdicionais, a proteção ambiental e a operacionalização de seus meios em ambientes diversos, como o apoio à Defesa Civil e ao Poder público em geral.

Sobre essa perspectiva institucional, segundo Kunsch (2018, p. 21), a comunicação estratégica possibilita mitigar repercussões negativas no ambiente externo à organização:

A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma comunicação estratégica [...] (Kunsch, 2018, p. 21).

A promoção da mentalidade marítima da sociedade e o desenvolvimento do Plano Estratégico da MB se darão sob o resultado da gestão organizacional integrada com viés em uma comunicação estratégica eficaz que possibilite moldar o ambiente estratégico de forma transparente ao público que se deseja atingir. O monitoramento constante desse processo permitirá fortalecer ainda mais a imagem da instituição perante a sociedade. As Tabelas 2 a 4 do Apêndice identificam

perspectivas sobre ações da comunicação estratégica que podem ser desenvolvidas para os OBNAV através dos elementos da comunicação estratégica que respondem sobre “o que informar?”, “como influenciar?” e “por que persuadir?”.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando-se em conta os aspectos analisados sobre a comunicação no ambiente organizacional, o estudo revelou que a comunicação estratégica deve alinhar-se ao plano estratégico da organização, visando o alcance dos objetivos propostos. Essa comunicação para atingir os objetivos estratégicos da organização deve priorizar um tipo de informação que venha a influenciar o ambiente e persuadir os agentes envolvidos no cumprimento da Missão e projeção da Visão de futuro institucional.

O estudo evidenciou que a comunicação estratégica deve seguir o plano estratégico organizacional, alinhando-se aos objetivos da organização com fins a influenciar, monitorar resultados e projetar uma visão sistêmica sobre o ambiente externo. Evidenciou-se que, para ser eficaz, a comunicação deve ser precedida de uma análise do ambiente externo, baseada na seleção cultural predominante. Isso permite que o processo de informação, influência e persuasão se adapte ao ambiente e identifique o nível de envolvimento dos agentes e atores sociais com os interesses organizacionais.

Sob essa vertente, foi possível identificar que mecanismos de comunicação modernos, como mídias sociais e estratégias de marketing digital podem ser utilizados para influenciar o público-alvo e promover impacto no ambiente estratégico de interesse. Além disso, a comunicação visual de caráter persuasivo e influenciador contribui para moldar o ambiente estratégico, à medida que promove a ampliação da conscientização da sociedade sobre a missão e a visão de futuro organizacional.

A pesquisa ainda referenciou que a comunicação estratégica permite ampliar o relacionamento com a imprensa e viabilizar a promoção de eventos institucionais com o propósito de requerer ação de presença da Força e a participação de *stakeholders* no ambiente estratégico. Ampliar esse relacionamento significa requerer um monitoramento das ações estratégicas empreendidas nesse ambiente,

análise e *feedback* das mensagens, de modo a garantir o engajamento dos agentes internos e dos *stakeholders*.

O estudo relacionou, ainda, os critérios e mecanismos de comunicação estratégica utilizados no âmbito organizacional com as perspectivas estabelecidas no OBNAV do PEM-2040 e concluiu que todos os setores da MB devem estar alinhados para cumprir os objetivos do seu Plano Estratégico. Foi possível assim, enfatizar que a comunicação estratégica visa a envolver *stakeholders* e agentes internos, garantindo que ações claras e objetivas em suas respectivas áreas de atuação assegurem a transparência e a credibilidade da Força perante a sociedade de forma contínua.

Diante da instabilidade estratégica, o estudo aponta a comunicação estratégica como ferramenta eficaz para alinhar o ambiente externo aos interesses da MB. O Plano Estratégico requer revisões, monitoramento contínuo e análise de resultados, com possíveis intervenções nas AE/AEN relacionadas aos OBNAV. Fortalecer essa cultura na MB aprimora o alcance dos OBNAV e amplia a compreensão da sociedade sobre a Estratégia Marítima do país. Vislumbra-se, ainda, um OBNAV voltado à comunicação estratégica internacional que reforce a diplomacia naval e contribua para consolidar a posição do Brasil nas questões marítimas globais.

Por fim, para cumprir o objetivo desta dissertação, este autor conclui que a comunicação estratégica contemporânea contribui para consecução dos OBNAV estabelecidos no PEM-2040 ao moldar o ambiente estratégico tornando-o mais favorável aos interesses da MB. A amplitude e a transparência das AE desenvolvidas pela comunicação estratégica se consolidam através de mensagens que estabeleçam a capacidade de informar, influenciar e persuadir o ambiente externo de interesse da MB e seus agentes estratégicos, sob a perspectiva de uma comunicação eficaz, aplicada aos OBNAV de "Resultados para a sociedade", "Processos" e "Institucional".

Entretanto, apesar do esforço de alguns autores para levantar a discussão sobre o assunto, o tema ainda é considerado incipiente no contexto estratégico da MB e requer uma compreensão mais ampla e aprofundada do uso da comunicação estratégica no cotidiano das instituições organizacionais. É evidente que ainda há muito a ser explorado e aprimorado neste campo de conhecimento, desde a definição de conceitos fundamentais até a implementação de práticas eficazes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. **Comunicação Social da Marinha: Diretrizes para o Redirecionamento**. Anexo do Memorando nº 13/2019, do Comando da Marinha. 2019. Disponível em:

[https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/memorando13\\_novacomsoc.pdf](https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/memorando13_novacomsoc.pdf)

Acesso em: 15 jun. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de Comunicação Social da Marinha**. (EMA-860). 2ª Revisão. Brasília, DF. Estado-Maior da Armada (EMA). 2021. Disponível em: <https://www.ema.mb/publicacoes.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Comunicação Social da Marinha**. (PCSM 2023-2024). Brasília, DF. Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM). 2023. Disponível em: <http://ccsm.mb/publicacoes.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, DF. 2020a. Disponível em: versão digital do <https://www.marinha.mil.br/pem2040.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF. 2020b. Disponível em: versão digital do <https://www.marinha.mil.br/PND-END2040.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.

BULGACOV, Sergio. et al. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo. Atlas. 2007.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em Comunicação**. Conselho Nacional de Justiça. 2ª. Ed. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-ComunicaçãoJDuarte-2Ed-Out2020.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. 1ª Ed. Editora Rede Integrada. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>. Acesso em: 15 mai. 2024.

HALL, R. **Organizações: Estruturas e processos**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall. 1984.

HOLTZHAUSEN. Derina. ZERFASS, Ansgar. **The Routledge Handbook of Strategic Communication**. Routledge Taylor & Francis Group New York and London. 2015. Acesso em: 15 mai. 2024.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Artigo: **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes (ECA). Departamento de Relações Públicas. 2018. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002912450>. Acesso em: 20 jun. 2024.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações – Questões fundamentais da Comunicação**. Ed. Paulus. 2ª Edição. São Paulo. 2008.

PAUL, Christopher. **Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates** (Contemporary Military, Strategic, and Security Issues). Praeger. 1ª Edição. An imprint of ABC-CLIO, LLC. Santa Barbara, California. Denver, Colorado, Oxford, England. E-book. abr. 2011.

RUDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre. Penso, 2011.

SCROFERNENKER, Cleusa Maria Andrade; OLIVEIRA, Rosângela Florczak. Artigo. **Comunicação estratégica: (im) precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações**. PUCRS. Porto Alegre, RS. 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10923/14258>. Acesso em: 20 jun. 2024.

VEGA, Alfredo Pena; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. (orgs.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. Editora Garamond. 2ª Ed. Rio de Janeiro. 1999.

## APÊNDICE - Ações da Comunicação Estratégica para os OBNAV no PEM-2040

As tabelas a seguir exemplificam algumas das ações da comunicação estratégica que podem contribuir para informar, influenciar e persuadir o ambiente estratégico de interesse, com perspectivas a ampliar o alcance dos OBNAV com Resultados para a sociedade, processos e institucionais no PEM-2040:

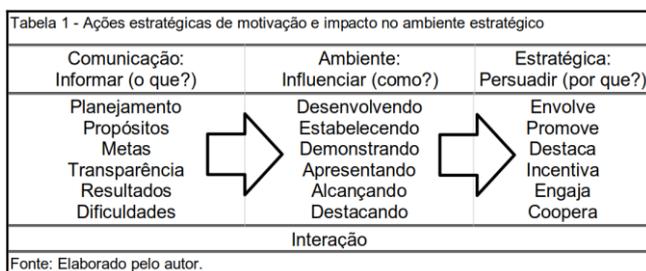


Tabela 2 - Perspectivas para comunicação com "Resultados para a Sociedade"

OBNAV	Descrição: (01)	Comunicação Estratégica (2):			Interação (3): Ambiente/ Seleção cultural/ Agentes
		Comunicação (o que informar?)	Ambiente (Como influenciar?)	Estratégia (Por que persuadir?)	
1	Contribuir Para Defesa Da Pátria.	Disseminar de forma transparente os objetivos estratégicos da MB para Defesa.	Promover metas, estratégias e disseminar valores institucionais.	Estabelecer o engajamento comunitário quanto aos objetivos propostos à coesão e à colaboração dos agentes externos para viabilizar o planejamento estratégico da MB.	Imprensa, Integrantes do Governo, Empresários, Comunidade Acadêmica e Profissionais Liberais.
2	Promover a Segurança Marítima.	Difundir a transparência das ações e dos resultados sobre medidas de segurança adotadas para proteção do ambiente marítimo.	Desenvolver estratégias, coordenar operações com outros órgãos de segurança pública e colaborar com Marinhas e Forças de defesa de outros países.	Ressaltar a importância da atuação integrada, com o engajamento dos órgãos de Segurança Pública sobre a defesa dos interesses nacionais no contexto do ambiente marítimo.	Empresários, Agentes Marítimos, Representantes do Poder Legislativo/ Executivo e Imprensa.
3	Contribuir para a Garantia dos Poderes Constitucionais da Lei e da Ordem	Demonstrar transparência das ações e os resultados da atuação da MB no combate ao narcotráfico e ao crime organizado	Destacar a importância da Força Naval como uma instituição de Estado e de proteção aos três poderes constituintes.	Promover maior visibilidade das diretrizes definidas pela MB no cumprimento das atividades subsidiárias.	Representantes do Poder Legislativo/ Executivo/ Judiciário e Sociedade Civil.

### Continuação da Tabela - 2

Tabela 2 - Perspectivas para comunicação com "Resultados para a Sociedade"

OBNAV	Descrição (1)	Comunicação Estratégica (2)			Interação (3) Ambiente/ Seleção cultural/ Agentes
		Comunicação (o que informar?)	Ambiente (Como influenciar?)	Estratégia (Por que persuadir?)	
4	Cooperar com o Desenvolvimento Nacional	Revelar a transparência sobre os resultados de investimentos em ciência, pesquisa e tecnologia captados pela MB.	Ampliar o relacionamento institucional, utilizando-se de campanhas educacionais e da diplomacia com instituições nacionais e internacionais	Demonstrar as parcerias, a transparência para a sociedade e a importância das atividades desenvolvidas pela MB, voltadas ao crescimento econômico, científico e tecnológico do país.	Sociedade civil, Comunidade Marítima e Científica.
5	Apoiar a política externa.	Disseminar a transparência das ações empreendidas na política externa e seu resultado para o crescimento do país e melhoria na vida da população.	Engajar-se na cooperação internacional, por meio da realização de eventos que deflam a participação de outras Marinhas e seguimentos da sociedade civil.	Seguimentos diversos da Sociedade Civil e países de interesses estratégicos.	
<b>Visão de Futuro (4):</b> Salvaguardar os interesses nacionais em sintonia com os interesses da sociedade					

Fonte: Adaptado do PEM- 2040 (Brasil, 2020a, p. 55.)

Tabela 3 - Perspectivas para comunicação em "Processos"

OBNAV	Descrição (01)	Comunicação Estratégica (2)			Interação (3) Ambiente/ Seleção cultural/ Agentes
		Comunicação (O que informar?)	Ambiente (Como influenciar?)	Estratégia (Por que persuadir?)	
6	Modernizar a Força Naval.	Disseminar as iniciativas de melhoria de processos e boas práticas.	Promover a capacitação profissional de seus agentes internos, com vistas à melhoria dos processos com o auxílio de novas tecnologias.	Demonstrar a atuação e os resultados do emprego de meios navais modernos.	Empresários, Representantes do Poder Legislativo/ Executivo, Comunidade científica e Imprensa.
7	Obter a capacidade operacional plena.	Difundir a capacidade do Poder Naval brasileiro.	Demonstrar a atuação da capacidade operacional e dos recursos disponíveis.	Relacionar ao emprego de meios navais de outras Marinhas de Guerra que operam com maior autonomia.	Empresários Representantes do Poder Legislativo e Executivo Comunidade científica e Agentes Singulares.
8	Desenvolver a capacidade cibernética da MB.	Propagar o emprego de novas tecnologias para fins operacionais dos meios navais visando à estratégia marítima.	Promover uma cultura de inovação tecnológica.	Incentivar o preparo e a capacitação do pessoal, otimizando a funcionalidade dos sistemas corporativos da MB.	Comunidade científica e Acadêmica e Agentes internos.
9	Aprimorar as inteligências estratégica e operacional.	Disseminar as ações que advêm da ampliação do contexto estratégico e operacional.	Requerer feedback de diferentes níveis hierárquicos e promover a inovação e a resolução de problemas.	Envolver a coordenação dos agentes com o alinhamento dos objetivos em cada ação estratégica.	Representantes do Poder Legislativo, Executivo e Órgãos de Segurança Pública.
10	Ampliar a Consciência situacional marítima nas áreas de interesse da MB.	Divulgar o planejamento das ações e emprego do pessoal	Ressaltar os benefícios em relação às áreas de interesse.	Incentivar uma cultura de inovação através conscientização nacional.	Agentes Marítimos e Representantes do Poder Legislativo/ Executivo.
<b>Visão de Futuro (4):</b> Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional					

Fonte: Adaptado do PEM- 2040 (Brasil, 2020a, p. 55.)

Tabela 4 - Perspectivas para comunicação "Institucional"

OBNAV	Descrição (1)	Comunicação Estratégica (2)			Interação (3) Ambiente/ Seleção cultural/ Agentes
		Comunicação (O que informar?)	Ambiente (Como influenciar)	Estratégia (Por que persuadir?)	
11	Aprimorar a Gestão de Pessoas.	Divulgar as formas de captação e valorização profissional.	Demonstrar as oportunidades de carreira e seus benefícios futuros.	Destacar comportamentos e atitudes positivas, estimular competências e valorizar recompensas.	Agentes internos, Sociedade Civil e Comunidade acadêmica e Profissionais Liberais.
12	Aperfeiçoar a gestão orçamentária, financeira e administrativa.	Disseminar a transparência nas prestações de contas, evitar a gestão de crises e proteger a imagem da instituição.	Promover a celeridade dos processos de gestão.	Demonstrar resultados obtidos e fortalecer a cultura organizacional.	Agentes internos, Sociedade Civil e Representantes do Poder Legislativo/ Executivo.
<b>Visão de Futuro (4):</b> Força Naval com dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais					

Fonte: Adaptado do PEM- 2040 (Brasil, 2020a, p. 55.)

## ANEXO I - Ações da Comunicação Social na MB sob uma perspectiva estratégica

### 1. Quanto ao alcance das ações de ComSoc pelos canais de comunicação:

As figuras 4 e 5 ilustram a expansão das iniciativas da ComSoc por meio de matérias publicadas na Agência Marinha de Notícias em 2024. Esse resultado representa a expressão estratégica desenvolvida pela ComSoc na MB durante as últimas décadas, na busca pela transparência das informações e reforçando o poder de influência e persuasão no ambiente externo de interesse da Força.

Figura 4: Marinha celebra produção de 1.000 matérias pela Agência Marinha de Notícias

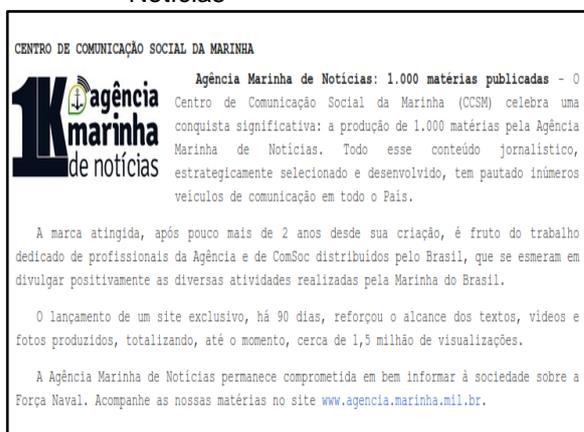


Figura 5: "Post" da Agência Marinha de Notícias na Internet



Figura 4: Fonte: Extrato do Boletim de Ordens e Notícias nº 688, de 31 jul. 2024.

Disponível em <https://bono.marinha.mil.br/bono/issue/view/68>. Acesso em 31 jul. 2024

Figura 5: Fonte: site oficial da MB na Internet. Disponível em [www.marinha.mil.br](http://www.marinha.mil.br).

Acesso em 06 set. 2024.

### 2. Quanto ao fomento à Indústria Nacional de Defesa:

O incentivo à Indústria de Defesa, conforme mostrado na figura 6, reflete a estratégia da MB em atrair investimentos com novas tecnologias, evidenciando sua representatividade em eventos como a LAAD Defence & Security.

Figura 6 - Matéria jornalística sobre a presença da MB na LAAD



Fonte: Disponível em: <https://www.agencia.marinha.mil.br/especial/laad-termina-hoje-marcada-pela-geracao-de-negocios-no-setor-de-defesa>. Acesso em: 25 jun. 2024.

### 3. Quanto a possíveis ameaças à soberania nacional:

A figura 7 evidencia em vídeo de cunho jornalístico, a realização de exercícios de simulação, com o intuito de demonstrar a capacidade do Poder Naval brasileiro em ações conjuntas para promover o fortalecimento da mentalidade sobre Defesa Marítima.

Figura 7 - Matéria publicada no canal Youtube sobre a “Operação Amazônia Azul”



Fonte: Disponível em: <http://www.riograndeemfotos.fot.br/site/index.php?template=lernoticia&noticiaid=2197>. Acesso em: 25, jun. 2024.

### 4. Quanto à construção naval em território nacional:

A figura 8 demonstra ações da ComSoc nas Redes Sociais sobre a construção naval.. Essas ações geram divisas, reforçam aspectos da Estratégica Marítima do país e fortalece o setor de Defesa Nacional.

Figura 8 - Matéria jornalística publicada na página Oficial da MB no Instagram sobre a construção da Fragata Classe Tamandaré



Fonte: Disponível em: marinhaoficial. Marinha do Brasil|Brazilian Navy. Perfil Oficial da MB no Instagram. Acesso em: 12 jun, 2024.

5. Quanto à abrangência de atividades desenvolvidas pela Marinha nos campos de atuação: Defesa Naval, Segurança Marítima, Diplomacia Naval e Apoio às Ações do Estado:

As figuras 9 e 10 evidenciam o emprego do Poder Naval sobre múltiplos ambientes e destacam a sua versatilidade no apoio à Defesa Civil e nas ações conjuntas com outras Marinhas de Guerra.

Figura 9 - Matéria jornalística sobre a atuação MB no RS



Fonte: Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/tags/marinha>. Acesso em: 07 jun, 2024.

Figura 10 - Matéria jornalística sobre operação conjunta com a USNavy

Jovem Pan > **Notícias** > **Brasil** > Marinhas do Brasil e dos Estados Unidos fazem operação típica de guerra para levar doações ao Rio Grande do Sul

## Marinhas do Brasil e dos Estados Unidos fazem operação típica de guerra para levar doações ao Rio Grande do Sul

Ação envolveu a transferência de 15 toneladas de doações entre porta-aviões americano e navio nacional; entre os itens doados estão água mineral, alimentos não perecíveis, ração e materiais de higiene e limpeza

27/05/2024 22h37 - Atualizado em 27/05/2024 22h37

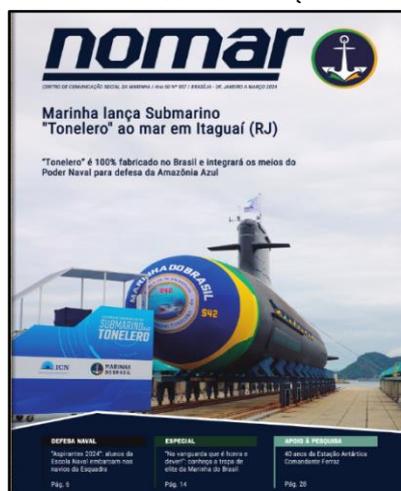
Fonte: Disponível em: <https://jovempan.com.br/noticias/brasil/marinhas-do-brasil-e-dos-estados-unidos-fazem-operacao-tipica-de-guerra-para-levar-doacoes-ao-rio-grande-do-sul.html>. Acesso em: 07. Jun. 2024.

## ANEXO II – A instrumentalização da ComSoc sob um viés estratégico.

### 1. Quanto à importância e o potencial dos Programas Estratégicos:

A divulgação dos Programas Estratégicos da MB em periódicos e vídeos institucionais, conforme demonstrado nas figuras 11 e 12, denotam a relevância desses programas para Soberania Nacional e a atuação da MB no campo de pesquisas e no desenvolvimento tecnológico de interesse nacional.

Figura 11- Matéria publicada na Revista “NOMAR”, Ed. 957, sobre o lançamento do Submarino Tonelero.



Fonte: Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/nomarn957/book.html>. Acesso em: 07 jun. 2024.

Figura 12 – “Post” sobre vídeo institucional publicado no YouTube sobre os 40 anos da Estação Antártica Comandante Ferraz.



Fonte: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BJORR9TJGTU>. Acesso em: 07 jun. 2024.

2. Quanto ao entendimento da sociedade sobre a importância da MB como Força Armada que emprega o Poder Naval para a garantia da soberania nacional:

A comunicação estratégica contribui para ampliar a mentalidade marítima e destaca a importância de uma Marinha de Guerra capaz de atender aos interesses nacionais. As figuras 13 e 14 ilustram datas que incutem na sociedade o sentimento de "maritimidade" nacional.

Figura 13 – “Post” sobre vídeo Institucional da SECIRM sobre o “Dia da Amazônia Azul”



Fonte: Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/secirm/pt-br/amazoniaazul>. Acesso em: 07 jun, 2024.

Figura 14 - Matéria institucional sobre o “Dia da Marinha”



Fonte: Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dia-da-marinha-ordem-do-dia>. Acesso em: 07 jun, 2024.