

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CEL EB IGOR PIE DE SOUZA PINGUELLI

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:

Uma proposta de ferramenta para o fortalecimento da coesão

Rio de Janeiro

2024

CEL EB IGOR PIE DE SOUZA PINGUELLI

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:

Uma proposta de ferramenta para o fortalecimento da coesão

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG FN (RM1) JORGE LUÍS
DE ARAUJO MELLO

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 constituem 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.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto a todos os instrutores da Escola de Guerra Naval e alunos do Curso de Política e Estratégia Marítima, que influenciaram minha percepção e formulação de conceitos para esta obra. E, em especial, à minha família pelo apoio dado a minha pesquisa, se furtando à minha presença por inúmeras vezes, para viabilizar a conclusão do trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Escola de Guerra Naval, seu comandante e instrutores, que possibilitaram o estudo do tema presente nesta obra e me incentivaram a aprimorar meus conhecimentos sobre o assunto. Aos meus amigos, Cel Annes, Cel Schittler, Cel Sousa Pontes, Cel Paiva e Maj Souto Martins, todos do Exército Brasileiro, que nunca se furtaram a me passar orientações e conhecimentos sobre o assunto. Em especial, ao meu pai, pelas revisões e orientações que direcionaram o estudo para uma visão que atendesse aos anseios da Marinha. E, por fim, ao CMG FN (RM1) MELLO, meu orientador, com quem compartilhei minhas dúvidas e angústias a respeito do tema e quem me ajudou a manter a coerência e clareza na escrituração das ideias.

Gratidão!

"As organizações eficazes devem ser integradas interna e externamente. A comunicação estratégica constrói uma cultura coesa e promove um entendimento mútuo entre a organização e seus públicos."

(Grunig, 1982)

RESUMO

A Comunicação Estratégica é um processo fundamental que envolve a gestão e o planejamento das interações comunicativas de uma organização, direcionando mensagens de forma coerente e alinhada aos seus objetivos institucionais. Essa forma de comunicação não se limita à simples transmissão de informações, mas busca integrar os diversos setores da organização para criar uma sinergia entre as práticas comunicativas e os valores organizacionais, fortalecendo a identidade e a coesão interna. A Comunicação Estratégica desempenha um papel crucial em tempos de crescente complexidade e dinamismo, permitindo que as organizações moldem seus ambientes de atuação e alcancem seus objetivos de maneira eficaz e sustentável. Este trabalho apresenta um estudo comparativo sobre a Comunicação Estratégica aplicada na Marinha do Brasil e no Exército Brasileiro, com o objetivo de estabelecer melhores práticas, especialmente no fortalecimento da coesão institucional. O trabalho é fundamentado em uma revisão bibliográfica que abrange conceitos de autores renomados, como Ivone de Lourdes Oliveira, Maria Aparecida de Paula, Margarida Kunsch e Joana d’Arc Bicalho Félix. Metodologicamente, o estudo se desenvolve em fases, incluindo a análise das estruturas e processos de comunicação nas duas Forças, a identificação de boas práticas e a proposição de uma estrutura de Comunicação Estratégica adaptada a ambas. O trabalho também sugere etapas específicas para a implementação eficaz da Comunicação Estratégica, alinhadas com os objetivos institucionais e voltadas para a melhoria da comunicação interna e externa, bem como para a integração de princípios e valores organizacionais. Conclui-se que, embora as Forças Armadas brasileiras já tenham avançado na implementação de sistemas de comunicação, há espaço para aprimoramentos que possam fortalecer ainda mais a coesão e a eficácia das comunicações estratégicas em ambientes complexos e dinâmicos.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada, Comunicação Social.

ABSTRACT
STRATEGIC COMMUNICATION:
A proposal for a tool to strengthen cohesion

Strategic Communication is a fundamental process involving the management and planning of an organization's communicative interactions, directing messages coherently and aligning them with institutional objectives. This type of communication goes beyond mere information transmission, aiming to integrate various organizational sectors to create synergy between communicative practices and organizational values, thereby strengthening identity and internal cohesion. Strategic Communication plays a crucial role in times of increasing complexity and dynamism, enabling organizations to shape their operating environments and achieve their goals effectively and sustainably. This study presents a comparative analysis of Strategic Communication as applied in the Brazilian Navy and Brazilian Army, with the objective of establishing best practices, particularly in strengthening institutional cohesion. The study is grounded in a literature review encompassing concepts from renowned authors such as Ivone de Lourdes Oliveira, Maria Aparecida de Paula, Margarida Kunsch, and Joana d'Arc Bicalho Félix. Methodologically, the study unfolds in phases, including the analysis of communication structures and processes within both Forces, the identification of best practices, and the proposal of a Strategic Communication framework adapted to both institutions. The study also suggests specific steps for the effective implementation of Strategic Communication, aligned with institutional objectives and focused on improving internal and external communication, as well as the integration of organizational principles and values. It concludes that, while the Brazilian Armed Forces have made progress in implementing communication systems, there is still room for enhancements that could further strengthen cohesion and the effectiveness of strategic communications in complex and dynamic environments.

Keywords: Strategic Communication, Organizational Communication, Integrated Communication, Social Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Interação das áreas da comunicação.....	26
FIGURA 02 – Adequação de passos de implantação de política de Comunicação Estratégica.....	41
FIGURA 03 – Níveis de abrangência da Comunicação Estratégica.....	43
FIGURA 04 – O processo de comunicação.....	46
FIGURA 05 – Modelo de estratégia de comunicação da Marinha.....	64
FIGURA 06 – Funcionamento do canal técnico da Marinha.....	72
FIGURA 07 – Rosa das Virtudes.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Com Estrt	Comunicação Estratégica
MB	Marinha do Brasil
EB	Exército Brasileiro
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
PEEX	Plano Estratégico do Exército
EMA	Estado-Maior da Armada
EMA860	Manual de Comunicação Social da Marinha
ComSoc	Comunicação Social
SisComSocMB	Sistema de Comunicação Social da Marinha
MD	Ministério da Defesa
PCSM 23/24	Plano de Comunicação Social da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3	A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SEUS CONCEITOS	18
3.1	COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	20
3.2	ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	21
3.3	OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	27
3.4	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	31
3.5	IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	36
4	A ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO	42
4.1	OS COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	46
4.2	ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	50
4.3	OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	52
4.4	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	56
4.5	IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE O EXÉRCITO BRASILEIRO	60
5	A ETRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL.....	63
5.1	OS COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	65
5.2	ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	68
5.3	OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	70
5.4	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	76
5.5	IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE A MARINHA DO BRASIL	79
6	RECOMENDAÇÕES.....	82
7	CONCLUSÃO.....	84
	REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

A formação da sociedade humana tem uma íntima relação com a capacidade de se comunicar. No início, talvez por sinais e gestos, mas com o tempo o processo foi sendo aprimorado, ganhando sons, palavras, imagens e letras. Junto com este aprimoramento, se aumentou a capacidade de entender o ambiente e influenciar o mesmo. Uma dinâmica que permitiu que a comunicação chegasse a ser feita entre grupo de pessoas, alcançando até a forma globalizada.

Com o avanço dos meios de comunicação, grandes empresas e entidades públicas começaram a ver a necessidade de dar voz a seus aglomerados. As pessoas jurídicas, para se comunicarem, começaram a usar de conceitos estratégicos, que buscavam atingir públicos específicos e garantir influência no ambiente em que estavam inseridas. Para isso, foi necessário criar pautas, crenças e valores, que refletissem o ideal e o propósito das instituições, e difundi-los.

Neste contexto, começaram a se dividir as áreas de comunicação em que uma instituição devesse atuar. Entre elas podemos citar as relações públicas, que abrange a relação com outras organizações; a Comunicação Social, que busca interação com o indivíduo, olhando este como público; a propaganda, que visa o mercado; entra outras. Para fundir todas estas áreas em um só planejamento, buscando atingir metas e objetivos, surgiu o conceito de Comunicação Estratégica ou comunicação organizacional.

Uma das primeiras publicações a abordar, de forma significativa, o tema de Comunicação Estratégica foi o livro "*Managing Public Relations*" de James E. Grunig e Todd Hunt, publicado em 1984. Esta obra é um marco no campo das relações públicas e da comunicação organizacional. Na obra, a Comunicação Estratégica (Com Estrt) foi definida como um processo que envolve a identificação e a gestão das relações entre uma organização e seus públicos-chave. Os autores enfatizam que a comunicação deve ser planejada e executada de maneira a suportar os objetivos organizacionais, integrando-se às estratégias gerais da organização (Grunig e Hunt, 1984).

Esta tese se propõe a estudar a ferramenta conhecida como Comunicação Estratégica, de forma a comparar e estabelecer as melhores práticas, principalmente no tocante ao fortalecimento da coesão, entre o que vem sendo feito na Marinha do

Brasil (MB) e no Exército Brasileiro (EB). Ao final, pretende-se configurar uma proposta de estruturação a ser adotada pelas duas Forças.

Além da proposta inicial, a presente pesquisa buscará apresentar uma ferramenta para a Marinha do Brasil, que poderá ser usada para sincronizar e unificar discursos, visando aumentar a sinergia de pensamentos e ações, que contribui com a coesão da Força.

Verifica-se, a princípio, que tanto o Exército Brasileiro quanto a Marinha do Brasil vêm aplicando esforços para implantar ferramentas de Comunicação Estratégica, visando alcançar as capacidades que lhes permitam manter sua liberdade de ação, bem como moldar os ambientes operacionais de forma favorável ao emprego das Forças, quando necessário. A análise da estrutura e processos usados pelo Exército, confrontados com o que há, no momento, na Marinha, pretende estabelecer um denominador comum de melhores práticas. Acredita-se que, com isso, será possível contribuir com o aprimoramento da Comunicação Estratégica a ser empregada nas Forças, focando naquilo que direciona à coesão interna.

Para alcançar a proposta, o trabalho será dividido em fases, sendo a primeira parte destinada a dar uma orientação geral sobre o que é Comunicação Estratégica e como ela se encaixa na conjuntura global e dentro das Forças. O objetivo a ser atingido nessa fase será de conceituar a Comunicação Estratégica e identificar suas principais ferramentas. Para alcançá-lo será usada a metodologia de revisão bibliográfica, com a finalidade de levantar conceitos básicos de Comunicação Estratégicas que possam ser usados para deduzir, em capítulos posteriores, como estão sendo empregados e qual a forma mais eficaz usada pelas Forças.

Numa fase subsequente, será abordado o que está sendo feito no Exército. Neste ponto, o objetivo será entender como o Exército está usando a ferramenta e quais as práticas estão dando certo. Para isso serão respondidas as seguintes perguntas: O que está regulado na Força? O que ainda falta ser regulado? Em qual cenário o Exército está tentando se comunicar? O que se espera alcançar com a Comunicação Estratégica que está sendo feita? O que se está alcançando? Ao final do capítulo, será estipulado o que vem sendo feito com excelência e aquilo que pode sofrer algum ajuste no âmbito do Exército Brasileiro. Para esta fase empregar-se-á a metodologia de revisão bibliográfica associada a uma pesquisa dedutiva, de forma a estabelecer relações daquilo que está sendo feito pelo Exército com o que se

encontra na literatura disponível sobre Comunicação Estratégica, verificando a pertinência de aplicações.

Numa terceira fase, será abordado o que está sendo feito na Marinha do Brasil. Nesta etapa, o objetivo será entender como a Marinha está fazendo uso da Comunicação Estratégica. Para isso serão respondidas perguntas similares às que usar-se-á para a fase anterior, sobre o Exército, só que voltadas para a Marinha. Ao final do capítulo será estipulado, da mesma forma que no anterior, o que vem sendo feito com excelência e aquilo que pode sofrer algum ajuste no âmbito da Força. Do mesmo modo que será feito com o Exército, a metodologia empregada será de revisão bibliográfica associada a pesquisa dedutiva.

Ao final, será feita uma comparação entre as duas Forças, destacando as melhores práticas tomadas por cada uma e consolidando tudo em uma proposta de melhores condutas a serem adotadas para a Comunicação Estratégica em ambas as Forças. Para alcançar o objetivo proposto, será empregada a metodologia de comparação dedutiva e síntese de ideias.

Cabe enfatizar que o foco das medidas, ações, planos e ordens a serem estudados será sempre em cima do que for pertinente à coesão interna das instituições. Com isso, o trabalho não abrangerá outras direções que podem ser tomadas com o uso da Comunicação Estratégica.

Além disso, o tema ainda é muito incipiente, principalmente nas Forças Armadas, e permite maiores aprofundamentos que viabilizem o atingimento de excelência nas ações das comunicações institucionais frente a um mundo tão dinâmico e complexo no campo das informações. Como consequência, muitos aspectos ainda poderão ser aprofundados e deverão ser inseridos em trabalhos futuros.

Por isso, este trabalho se dedicará a estudar os conceitos de Comunicação Estratégica disponíveis no meio acadêmico, visualizando suas aplicações no Exército Brasileiro e tentando traçar um paralelo ao que está sendo feito na Marinha do Brasil, visando chegar a uma melhor forma de execução dos planejamentos e condução das Comunicações Estratégicas no âmbito das Forças Armadas Brasileiras, para favorecer ao fortalecimento da coesão interna.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo destina-se a fornecer, de maneira breve, o arcabouço conceitual e teórico que este trabalho usou como referência, apresentando os conceitos e normativas que deram base aos pensamentos formulados posteriormente, facilitando à compreensão do assunto àqueles que se interessarem pelo tema.

Inicialmente, o conceito de Comunicação Estratégica adotado é derivado da associação de dois termos: comunicação e estratégia. Ir-se-á relacionar estes termos a fim de chegar a uma definição comum para ser adotada adiante, no trabalho.

O termo comunicação, conforme a publicação do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), o Caderno de Ensino, Comunicação Estratégica, de 2023, deriva do latim “*communicare*”, que significa tornar algo comum, participar ou partilhar algo. Além disso, a publicação cita, ainda, que o processo de comunicação envolve um emissor, um receptor e um meio de difusão, estando o sistema exposto a interferências ou ruídos (Brasil, 2023, p.1-2).

O trabalho de Margarida Kunsch, A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas, apresenta uma análise interessante e robusta sobre o termo estratégia. A autora traz à baila algumas definições, citando Richard Whittington e Rafael Alberto Pérez, e confrontando ambas para chegar à conclusão de que há um componente externo que afeta a estratégia, não se resumindo, esta, a simples planos e táticas para atingir uma meta, mas sendo uma ferramenta que visa atingir um objetivo, devendo ser realimentada e reorganizada a cada passo dado em direção ao objetivo final (Kunsch, 2018, p.19).

Fazendo a junção das definições anteriores, pode-se entender que a Comunicação Estratégica é uma ferramenta que busca direcionar o que se quer compartilhar (mensagem), de forma orientada a alcançar objetivos pré-definidos, determinando emissores e receptores, adaptados aos meios de comunicação que se pretende usar (meio de difusão), cabendo ressaltar que este sistema deve ser constantemente avaliado e realimentado para se atingir o objetivo final.

Com essa visão, grandes empresas e instituições, face ao mundo pós-revolução Informacional (mundo influenciado pelo alcance global dos meios de comunicação, advindo do surgimento e popularização da internet), marcado pelas

pós-verdade¹ e *fake news*², encontraram, na Comunicação Estratégica, uma ferramenta para alinhar discursos e ações, em sinergia com crenças e valores institucionais, o que permite atingir determinados públicos e moldar os ambientes onde se relacionam, dando maior liberdade de ação e alcance a suas manobras, metas e objetivos.

Não alheios à conjuntura apresentada, os órgãos públicos, particularmente as Forças Armadas, estão usando dos conceitos de Comunicação Estratégica para dar sincronia e unidade aos discursos institucionais.

O Exército Brasileiro, mais especificamente, desenvolveu um projeto, durante o Curso de Política e Estratégia de 2021, que resultou em um Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, o qual auxiliou no alinhamento da Comunicação com os Objetivos Estratégicos do Exército, no aprimoramento das Diretrizes Anuais de Comunicação Estratégica do Exército e permitiu a confecção do Plano de Comunicação Estratégica do Exército, em 2024, onde são estabelecidos Objetivos de Comunicação Estratégica para a Força e ações a serem implementadas para a obtenção destes objetivos (Brasil, 2023).

A análise dos conceitos pertinentes ao Exército estarão apoiados nas normas existentes na Força, destacando as apresentadas a seguir.

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, de 2020, que foi gerada com a finalidade de “orientar o emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) do Exército, em consonância com a Política de Informação do Exército” (Brasil, 2020, p.1). Documento que traz, entre outros aspectos, como deve ser a organização da estrutura de Comunicação Estratégica na Força e as atribuições dos diversos Órgãos de Direção, dos Comandos Militares de Área e dos Órgãos de Apoio Imediato e Direto ao Comando da Força.

O Caderno de Ensino, Comunicação Estratégica, de 2023, que tem como finalidade “estabelecer a orientação e os princípios doutrinários a respeito da Comunicação Estratégica (Com Estrt) no Exército Brasileiro [...]” (Brasil, 2023, p-1-1), apresenta os fundamentos e a estrutura de planejamento usados pelo Exército,

¹ Pós-verdade - Contexto em que informações ou notícias, com forte apelo emotivo, ganham destaque com base em crenças pessoais, como se fossem fatos comprovados.

² Fake news – Notícias falsas que ganham espaço na sociedade como se fossem uma verdade absoluta.

além da concepção de como deve funcionar a Comunicação Estratégica durante as operações militares.

A Diretriz do Comandante do Exército, 2023-2026, aponta o rumo que o Exército Brasileiro deve seguir no triênio, apresentando a intenção do Comandante da Força, algumas premissas básicas norteadoras e as 36 diretrizes que devem ser seguidas pelos integrantes da Força, de forma a alinhar planejamentos e ações com o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (Brasil, 2022).

A Política de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro, de 2024, que tem finalidade de estabelecer “[...] orientações gerais para o atingimento dos Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército, em consonância com a Política Militar Terrestre” (Brasil, 2024, p.5). Nela são apresentados conceitos básicos e orientações gerais que visam permitir ao Exército atingir seus Objetivos de Comunicação Estratégica anuais.

A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, de 2023, que visa “orientar o planejamento e as ações de emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) para o ano de 2023, em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército [...]” (Brasil, 2022, p.2). Nesta diretriz apresentam-se as linhas de esforço de trabalho para a Com Estrt, os temas que serão prioritários para o ano e os eventos que serão mais relevantes para que se faça comunicação no período proposto.

O Plano Anual de Comunicação Estratégica do Exército, de 2024, que tem a finalidade de direcionar planejamentos, proporcionando condições favoráveis a superar os desafios do ambiente informacional que impactam nos temas de interesse da Força (Brasil, 2024). Nele são traçados o estado desejado do ambiente informacional, com objetivos de comunicação estratégica para o Exército bem definidos, bem como os públicos-alvo a serem alcançados e os resultados pretendidos com cada público-alvo.

A fase do trabalho que abordará a Marinha do Brasil será baseada no Manual de Comunicação Social da Marinha do Brasil, EMA 860, que tem “[...] o propósito de orientar o exercício da atividade de Comunicação Social (ComSoc) e a atuação dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB)” (Brasil, 2021, p.VIII). Este manual, ainda que voltado para a Comunicação Social, no seu primeiro capítulo já faz uma comparação da ComSoc com a Comunicação

Organizacional, abordando a última como estratégica, e determina que, no âmbito da Marinha, o termo a ser usado será somente o de ComSoc. Assim, entende-se que a abordagem da Comunicação Estratégica na Marinha do Brasil estará contida nas normas, diretrizes e regulamentos voltados para a Comunicação Social.

O Plano de Comunicação Social da Marinha, de 2023/2024, que apresenta os seguintes propósitos:

Estabelecer ações de ComSoc a serem desenvolvidas pelas células do Sistema de Comunicação Social da Marinha do Brasil (SisComSocMB), tendo em vista o alcance dos objetivos permanentes de comunicação; Contribuir e zelar para que, de acordo com o planejamento, as ações de ComSoc estejam intimamente atreladas aos objetivos, a fim de garantir a eficácia e maximizar a eficiência da atividade; e Orientar e integrar a atuação das células do SisComSocMB (Brasil, 2023, p. VII)

O plano citado apresenta em seu conteúdo uma seção de conceitos, na qual aponta como vertentes da Comunicação a Interna, a Institucional e a Mercadológica, destacando, a seguir, uma seção para trabalhar cada uma das vertentes apresentadas.

Complementando os estudos serão apresentados conceitos de renomados autores civis sobre o tema Comunicação Estratégica e Organizacional, de modo a traçar paralelos e estabelecer, de forma dedutiva, a pertinência das atividades desenvolvidas pelas Forças irmãs.

Acredita-se que, com esse arcabouço teórico, será possível traçar critérios de comparação que levem o leitor a entender qual os aspectos estão sendo empregados pelas Forças e como estão sendo melhor empregados, dando solução ao pedido inicial de estabelecer as melhores práticas executadas por cada uma das Forças estudadas.

3 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SEUS CONCEITOS

Este capítulo destina-se a inserir conceitos que sirvam de base para a comparação e avaliação da forma como a Comunicação Estratégica vem sendo utilizada, na Marinha do Brasil e no Exército Brasileiro. Aqui serão apresentadas ideias de autores renomados no tema, com a intenção de formar conceitos que construam uma fundamentação de como deve funcionar a Comunicação Estratégica, a fim de usar essa estruturação para comparar e avaliar o que vem sendo usado pelas Forças. Acredita-se que com isso ficará mais fácil a comparação citada e estruturação de uma proposta de melhores práticas, ao final deste trabalho.

Para compor os conceitos estruturais que servirão de base para avaliações e comparações mais adiante, serão analisadas, inicialmente, as obras de Ivone de Lourdes Oliveira, Maria Aparecida de Paula, Margarida M. K. Kunsch e Joana d'Arc Bicalho Félix, entre outros autores, visando estabelecer pilares e fundamentos que sirvam para a implementação da Comunicação Estratégica em uma instituição governamental. Acredita-se que essas quatro autoras são boa referência para se estabelecer bases de funcionamento e estruturação de um sistema alimentado por Comunicação Estratégica, devido aos currículos que serão apresentados a seguir.

Ivone de Lourdes Oliveira é professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e possui uma extensa produção acadêmica, com diversas publicações que abordam temas relacionados à Comunicação Estratégica, comunicação organizacional e relações públicas (Oliveira, 2015; Oliveira, 2018). Seus trabalhos frequentemente exploram a intersecção entre teoria e prática na comunicação organizacional, destacando a importância da Comunicação Estratégica para o sucesso das organizações (Oliveira, 2015). Além disso, ela é uma figura respeitada tanto no meio acadêmico quanto no mercado, sendo frequentemente convidada para participar de congressos, seminários e eventos na área de comunicação (Oliveira, 2018). Seu trabalho é reconhecido por sua profundidade e relevância prática (Oliveira, 2020).

Maria Aparecida de Paula, por sua vez, é professora na ECA-USP (Paula, 2010). Ela tem uma extensa produção acadêmica, incluindo livros, artigos e capítulos de livros que são amplamente utilizados em cursos de comunicação e relações públicas. Entre suas publicações mais notáveis estão "Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa" e "Gestão da Comunicação nas Organizações"

(Paula, 2012; Paula, 2016). Seus trabalhos exploram a teoria e a prática da comunicação organizacional, oferecendo uma base sólida para pesquisadores e profissionais da área (Paula, 2010). Maria Aparecida de Paula é conhecida por suas pesquisas inovadoras que abordam a comunicação integrada e a gestão estratégica da comunicação (Paula, 2016).

Margarida Kunsch é outra renomada pesquisadora e professora titular na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) (Kunsch, 2014). Ela é reconhecida por suas contribuições significativas no campo da comunicação organizacional e relações públicas no Brasil (Kunsch, 2014; Kunsch, 2016). Além de sua atuação acadêmica, Kunsch tem experiência prática em consultoria e projetos de Comunicação Estratégica para diversas organizações, o que complementa sua expertise teórica com uma perspectiva aplicada (Kunsch, 2016). A influência da autora no campo da Comunicação Estratégica no Brasil é significativa, sendo uma das vozes mais respeitadas e influentes na área (Kunsch, 2018). Sua obra continua a ser essencial para estudantes, pesquisadores e profissionais que atuam em comunicação organizacional e relações públicas (Kunsch, 2018; Kunsch, 2020).

Joana d'Arc Bicalho Félix é mais uma professora, pesquisadora e doutora reconhecida no campo da Comunicação Estratégica organizacional (Félix, 2018). Ela é autora e organizadora de diversas obras sobre o tema, incluindo o livro "Comunicação Estratégica e Integrada: A Visão de Renomados Autores de 5 Países". Este livro reúne contribuições de 23 especialistas de vários países, oferecendo reflexões e metodologias sobre a prática da comunicação estratégica em organizações privadas, públicas e do terceiro setor (Félix, 2020). Ela enfatiza a necessidade de alinhar a comunicação organizacional aos objetivos estratégicos da organização, utilizando uma comunicação bidirecional e responsiva, que envolve múltiplos canais, tanto *online* quanto *offline* (Félix, 2018; Félix, 2020). Ela também destaca a importância do papel do gestor de comunicação, que deve atuar tanto no nível estratégico quanto no operacional, assegurando que as táticas de comunicação sejam alinhadas com os objetivos organizacionais (Félix, 2020).

3.1 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, os cinco componentes da Comunicação Estratégica são: o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamentos, o processo planejado e o processo monitorado. A seguir, cada um desses componentes será abordado de forma conceitual (Oliveira e Paula, 2007, p.44-52).

Dar tratamento processual da comunicação significa abordar a comunicação como um processo, amparando numa visão ampla e integrada, e não apenas a partir de aplicação em atividades isoladas ou desarticuladas. Esse processo deve ser trabalhado nas áreas da comunicação: relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda (Oliveira e Aparecida, 2007). Com esse tratamento, a Comunicação Estratégica facilmente se alinha aos objetivos e valores da instituição, favorecendo ao fortalecimento da coesão interna.

Quanto à inserção na cadeia de decisões, pode-se dizer que a alta direção da instituição deve reconhecer a função estratégica da comunicação e seu valor no processo de gestão organizacional (Oliveira e Aparecida, 2007). Ou seja, as atividades e ações de comunicação fazem parte do processo de tomada de decisões, desde o mais alto nível até a chamada ponta da linha. Novamente, o alinhamento de ideias obtido com o envolvimento em cadeia, favorece o discurso unificado e a obtenção da coesão.

A gestão de relacionamentos, significa coordenar oportunidades de interação e diálogo da organização com os diferentes atores sociais ou públicos-alvo (Oliveira e Paula, 2007). Deste conceito pode-se extrair o que muitos outros autores chamam de “*stakeholders*” (público-alvo). É preciso falar com cada público da forma que melhor receba a informação a ser passada. Quando a gestão é direcionada ao público interno, ela tem ação direta e decisiva sobre a coesão.

Outro ponto importante é a utilização de processo planejado. O que quer dizer que a comunicação deve ter intencionalidade e sistematização, com base em metodologia de planejamento estratégico (Oliveira e Paula, 2007). Com isso, a comunicação deixa de ser uma mera defesa ou propaganda e passa a ter a capacidade de ditar agendas e moldar ambientes.

Mais um componente apontado pelas autoras é o processo monitorado. Elas argumentam que um bom monitoramento deve contemplar dois níveis. Um que

indexa a qualidade, os impactos e os resultados do processo em relação ao estado inicial do ambiente. E outro que mede a contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais e o estado final desejado pela instituição, no ambiente informacional (Oliveira e Paula, 2007). Assim, é possível medir a evolução do cenário informacional e verificar se ela está direcionada para o atingimento dos objetivos da instituição.

Pode-se concluir, parcialmente, que o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamentos, o processo planejado e o processo monitorado formam conceitos funcionais significantes para o estabelecimento dos métodos que serão adotados em um sistema de Comunicação Estratégica por parte de uma empresa ou instituição. A seguir, vamos olhar para aspectos organizacionais apontados por Margarida Kunsch.

3.2 ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Margarida Kunsch aponta como aspectos necessários para se fazer Comunicação Estratégica a divisão da comunicação em Interna, Administrativa, Institucional e Mercadológica. Por isso, serão abordadas cada uma dessas divisões a partir de agora, sempre tentando fazer a ligação com a importância para a manutenção e fortalecimento da coesão.

A Comunicação Interna tem que proporcionar meios para compatibilizar os interesses da instituição com os dos empregados, estimulando o diálogo constante, que favoreça à troca de informações e experiências numa via de mão dupla (*top-down*³ e *bottom-up*⁴) e a participação, no atingimento dos objetivos da instituição, em todos os níveis (Kunsch, 2020). Dessa forma, a Comunicação Interna conceituada pela autora é um fator altamente relevante para a manutenção da coesão, não só de ideias, mas também comunicativa, dentro de uma instituição.

A autora ainda indica que a Comunicação Interna deve ser planejada em torno de propósitos claramente definidos, sendo pensada, avaliada e repensada constantemente, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita (Kunsch, 2020). Aqui

³ Top-down – Rede de informações que parte dos mais altos postos de uma empresa para atingir a ponta da linha.

⁴ Bottom-up – Rede de informações que parte dos postos mais baixos de uma empresa até atingir a alta administração.

a autora aponta a necessidade de direcionamento estratégico, que pode ser obtido com base nos valores e objetivos da instituição, além da importância de autoavaliação e redirecionamento, seguindo o que prescreve um ciclo de planejamento. As ações de planejar, executar, avaliar e reorganizar se tornam extremamente importantes no processo, principalmente no cenário em que as informações correm em tempos extremamente curtos e com volumes extraordinários de conteúdo.

Na medida em que a Comunicação Interna se desenvolve como uma comunicação integrada, abrangendo políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (Kunsch, 2020). Nesse ponto, Margarida aborda que a Comunicação Interna deve ter metodologia similar à Comunicação Institucional e à Comunicação Mercadológica, com olhos voltados para o público interno, visando fortalecer a sinergia entre interesses e aspirações pessoais com os objetivos institucionais. Com isso, a instituição será capaz de manter o alinhamento de ideias interno e, assim, fortalecer a coesão.

Valorizar os interesses dos empregados, como pessoas e cidadãos, é possível por meio de uma política mais ampla de relações públicas, que vise a integração plena entre capital e trabalho (Kunsch, 2020). Aqui, estabelece que as relações públicas não podem estar voltadas só para a obtenção de capital, mas têm que se alinhar à massa de trabalho, conectando interesses individuais com institucionais. Nesse momento, a autora ressalta que, apesar de possuir similaridades desta ideia com a parte de Comunicação Administrativa, uma não substitui a outra.

A Comunicação Administrativa é destinada a fazer com que, de forma processual, os sistemas organizacional e comunicacional se comuniquem entre si e com os ambientes interno e externo (Kunsch, 2020). Deste conceito vem a similaridade apontada pela autora, devido à Comunicação Administrativa ter um caráter interno também. A diferença que se deve observar é no foco. A Comunicação Interna tem foco nas aspirações pessoais dos empregados e familiares e a Administrativa na organização das pessoas para o trabalho.

De forma prática, quando o empregado tem aspirações a uma promoção e devem ser passados a ele os valores que geram esta promoção, isso é Comunicação Interna. Quando o empregado precisa entender como a empresa se

estrutura e funciona, percebendo sua posição e seus enlaces técnicos e hierárquicos, isso é Comunicação Administrativa. Com este enfoque pode-se perceber a importância dos dois ramos da divisão comunicativa feita pela autora para a formação, manutenção e fortalecimento da coesão interna.

Focando agora, especificamente, na Comunicação Administrativa, pode-se dizer que está relacionada com o funcionamento do sistema organizacional. Deve trabalhar com os fluxos, nos níveis intrapessoal, interpessoal e interorganizacional e com as redes formal e informal de comunicação, permitindo relacionar essas áreas com a organização da empresa (Kunsch, 2020). Nesse ponto a autora expande a abrangência da Comunicação Administrativa, mostrando, indiretamente, o motivo de não se poder esgotar o trabalho nas relações públicas.

Há necessidade, para um bom processamento das informações no que tange as funções administrativas, de que as abordagens interna e externa envolvam diversos públicos (empregados, familiares de empregados, fornecedores, distribuidores, etc) e tudo tem que ser feito com organização, do ponto de vista sistêmico (Kunsch, 2020). Somente a sistematização dos processos de interação entre a empresas e os públicos envolvidos poderá gerar o alinhamento e a sinergia de ideias necessárias para evitar ruídos que possam impactar na imagem da instituição e no potencial de entregas desta.

Margarida ainda aponta que, por meio do processo comunicativo, deve-se envolver os fluxos em todos os sentidos (descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais), além das barreiras e das redes formal e informal de produção comunicativa (Kunsch, 2020). Com isso, a instituição será capaz, mais adiante no processo, de estabelecer boas ferramentas de avaliação e retroalimentação, favorecendo ao ambiente organizacional e colaborando com a coesão.

Um último aspecto importante apontado pela autora quanto à Comunicação Administrativa é que esta deve ser transmitida por meio de instruções, diretrizes e informações técnicas, usando acontecimentos administrativos, reuniões e os inúmeros meios de comunicação disponíveis. Para isso, deve lançar mão de diferentes suportes eletrônicos, digitais, visuais impressos, simbólicos, etc. (Kunsch, 2020). Neste momento a autora já coloca o cenário informacional atual em sua estrutura, além de começar a deixar mais clara uma questão comumente abordada

entre autores que tratam do tema Comunicação Estratégica, que é estabelecer a diferença desta com as estratégias de comunicação.

Com boas bases de Comunicação Interna e Administrativa, a instituição estará pronta para melhor olhar e se comunicar com seus ambientes externos. Cabe ressaltar que, muitos autores apontam ser um erro tentar falar para fora da empresa antes de estar bem estruturada a comunicação para dentro, pois pode favorecer à influência de ruídos, que tendem a romper a coesão e enfraquecer o alcance dos valores institucionais. Assim, tendo sido bem organizada a comunicação voltada para dentro da instituição, pode-se passar a abordar os ramos de Comunicação Institucional e Mercadológica.

“A Comunicação Institucional procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade” (Kunsch, 2020). Ao fazer este apontamento, a autora deixa transparecer a necessidade de a instituição ter uma personalidade, o que pode ser obtido por meio do estabelecimento e da divulgação de valores e entregas. Esses dois pilares, vão servir como identidade da empresa e serão a sustentação de todo o alinhamento que se buscará com o emprego da Comunicação Estratégica.

A concretização da credibilidade e personalidade institucionais, deverá ser obtida com o uso de relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, editoração multimídia, comunicação digital, redes sociais, marketing social, marketing cultural, entre outras, conforme diz Margarida Kunsch (Kunsch, 2020). Olhando com calma para este conceito, é possível estabelecer as ferramentas que serão usadas como suporte para o estabelecimento de estratégias de comunicação. Importante notar que, aqui sim a comunicação se encaixa no que se prevê de trabalho para uma seção ou departamento de Comunicação Social, podendo estar com suas tarefas locadas dentro desta departamentalização. Ainda assim, é importante perceber que a Comunicação Institucional é apenas uma parte dentro de um todo que será chamado de estratégico.

Mais um ponto de observação importante pode ser destacado agora. A Comunicação Social é menor que a Estratégica e, por uma associação lógica, normalmente, a primeira deve estar dentro da segunda. O perigo de se tratar a Comunicação Social como se fosse Estratégica acaba residindo na tendência de a

comunicação ficar voltada somente para o atingimento da credibilidade, deixando de considerar outros aspectos importantes que ajudam a moldar um ambiente.

Margarida ainda indica que as relações públicas seriam responsáveis pelo gerenciamento da comunicação com diferentes públicos (Kunsch, 2020). Porém, para muitas instituições, senão para todas, as assessorias de imprensa tomam parte de importante parcela desses públicos. Dessa maneira, acredita-se que a Comunicação Social, incluindo tanto as relações públicas quanto a assessoria de imprensa, além da parte de marketing, seria o setor mais apropriado para gerenciar a comunicação com os diversos públicos, devendo exercer papel articulador das diversas ações comunicativas com foco institucional e sendo responsável pelo gerenciamento de crises de imagem, identidade ou reputação corporativa.

Sobre a Comunicação Mercadológica, Kunsch defende que “[...]compreende toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização” (Kunsch, 2020). Percebe-se que a autora mostra que a área mercadológica está diretamente ligada aos produtos que a empresa ou instituição “vende”. Cabe ressaltar que, em caso de instituições públicas ou de estado, esses produtos são retratados como entregas para a sociedade, por isso não são exatamente vendidos, mas cumprem, para comunicação, uma função similar ao das vendas.

A área mercadológica está diretamente ligada ao marketing de negócios. Ela tem como ferramentas a propaganda comercial, a promoção, as feiras e exposições, o merchandising, o marketing digital, a venda pessoal, entre outras práticas que se valem de mensagens persuasivas (Kunsch, 2020). Cabe destaque para a necessidade de ter estratégia de comunicação, para direcionar cada ferramenta ao público que melhor se adeque, tentando potencializar, na ação coordenada das ferramentas, a sinergia necessária para obtenção de maiores lucros.

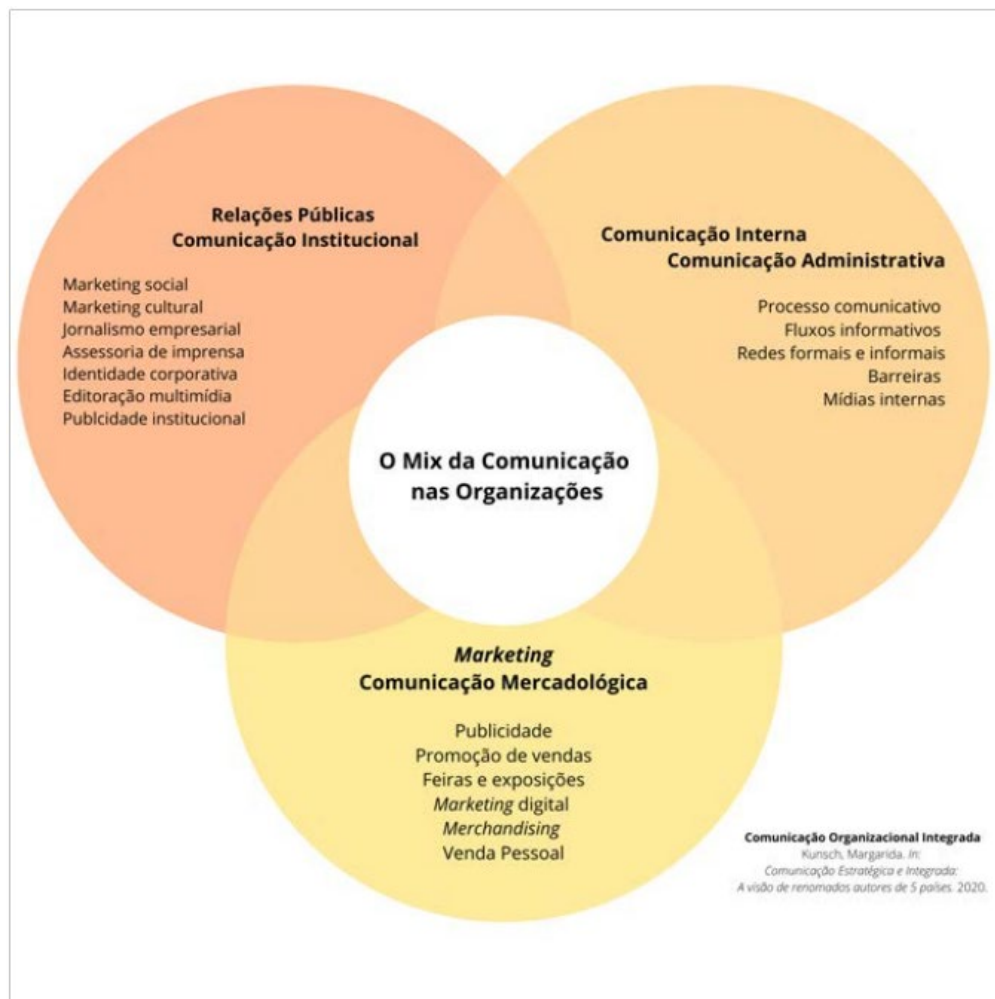
Kunsch aponta que “[...]a publicidade foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos ou serviços e a conquista de públicos e mercados-alvos. A comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior[...]

” (Kunsch, 2020). A autora indica que, no cenário de globalização das informações, a parte digital ganhou grande importância e deve ser incluída com peso equivalente ao da publicidade tradicional. Nesse ponto, fica evidente a necessidade das empresas, institucionalmente, direcionarem e estabelecerem normas para utilização de redes e sistemas digitais, se usadas com cunho voltado a emitir informações institucionais,

pois os impactos são imprevisíveis e os danos podem ser potencializados em casos de falta de alinhamento e sinergia de mensagens.

Na figura 01, pode-se observar como interagem as áreas de comunicação divididas por Margarida Kunsch.

Figura 01 – Interação das áreas da comunicação



Fonte: Margarida Kunsch, *Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica*, 2020.

Pode-se fazer uma pequena conclusão parcial, estabelecendo que a divisão da Comunicação em Interna, Administrativa, Institucional e Mercadológica, conforme proposto por Margarida Kunsch, gera bases que fornecem um quadro robusto para a implantação de uma Comunicação Estratégica eficaz em uma instituição governamental, considerando os desafios e oportunidades do ambiente contemporâneo.

3.3 OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Para aprofundar um pouco mais na estruturação da Comunicação Estratégica em uma instituição, será usado o trabalho de Joana d'Arc Bicalho Félix, o qual serve para orientar como deve ser implantada uma Política de Comunicação Estratégica, que vai ajudar com a sinergia e o alinhamento das atividades de comunicação com a gestão e governança da instituição. O trabalho da autora servirá de apoio para traçar quais devem ser os objetivos de uma política de comunicação e quais as etapas são necessárias para estruturação desta política.

Na seara dos objetivos de uma Política de Comunicação Estratégica, Félix aborda que uma instituição deve elaborar sua política visando destacar a importância da Comunicação Estratégica; evidenciar o papel de todos no sistema; embasar os públicos interno e externo da sistematização de processos, procedimentos e fluxos; tornar uníssona a fala institucional; alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação; estabelecer a força do grupo como um todo; dar valor à comunicação no ambiente interno formal; dar subsídios para o alinhamento da comunicação informal; alinhar os princípios e valores da marca institucional; melhorar a qualidade “de” e “da” comunicação; promover um olhar comum sobre a Visão de Futuro da empresa; e estimular atitudes que levem à Missão Institucional (Félix, 2020). A seguir, cada um desses objetivos será abordado separadamente, para melhor entendimento dos conceitos.

O primeiro objetivo apontado por Félix é destacar, para os públicos interno e externo, a importância estratégica da comunicação. É crucial envolver os colaboradores em atividades que demonstrem, na prática, a importância de uma comunicação bem alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Para isso, é essencial promover programas de formação e *workshops* que eduquem os colaboradores sobre como a comunicação eficaz pode impactar os objetivos organizacionais. Uma boa estratégia para adotar é o estabelecimento de sessões regulares para explicar como a comunicação não é apenas um processo de disseminação de informações, mas um elemento fundamental na construção da cultura organizacional e no alcance de metas estratégicas.

Evidenciar o papel de todos, das lideranças e da unidade de comunicação, no sistema de Comunicação Estratégica é outro objetivo que se deve ter em mente ao montar uma política de Comunicação Estratégica, segundo Félix (Félix, 2020). Este

objetivo envolve a criação de um ambiente onde cada membro da organização entenda sua responsabilidade no processo comunicativo. As lideranças devem emanar diretrizes claras e acessíveis que orientem todos os colaboradores, além de serem capacitadas para servir como modelos de uma comunicação eficaz. A unidade de comunicação deve implementar canais de *feedback* e de valorização de contribuições individuais. É fundamental reforçar a importância de cada papel na comunicação organizacional.

O embasamento dos públicos interno e externo quanto à sistematização de processos, procedimentos e fluxos é mais um objetivo que se deve ter ao criar uma política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). É preciso endossar a sistematização e fazer com que este sistema seja de conhecimento de todos. A transparência na comunicação deve ser promovida tanto internamente quanto externamente, com a criação de fluxos de trabalho padronizados, descritos na política, que assegurem a consistência e a clareza nas mensagens transmitidas. Para isso, a elaboração de manuais e guias detalhados, que descrevam os procedimentos e padrões esperados, é fundamental. Treinamentos regulares e atualizações contínuas são estratégias que podem ser usadas para garantir que todos estejam alinhados com os processos estabelecidos.

Mais um objetivo que direciona a confecção de uma boa política de Comunicação Estratégica é tornar uníssona a fala institucional, evidenciando e chamando à adesão todos os colaboradores (Félix, 2020). Neste ponto, a participação ativa dos colaboradores deve ser incentivada para garantir que todos se sintam parte do processo. Destaca-se que é necessário desenvolver uma linguagem corporativa padronizada e promover a adesão de todos por meio de campanhas de comunicação interna que reforcem essa unidade, como estratégia de atingimento desse objetivo. A comunicação deve ser consistente e refletir os valores e a missão da empresa, para facilitar a sinergia e alinhamento. Esse fortalecimento interno de discursos, se alinhado às ações e tarefas que a empresa realiza, torna a coesão um ponto forte da instituição.

Alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação é mais um objetivo que se procura alcançar com a confecção de uma boa política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Para atingir isso, a instituição deve definir claramente os objetivos, as expectativas e os valores que a empresa prega, de maneira que possa mensurar o atingimento desses objetivos. A avaliação contínua

da eficácia da comunicação, por meio de pesquisas de clima organizacional e *feedbacks* estruturados, é fundamental para garantir o alinhamento. Essas pesquisas e *feedbacks* são boas ferramentas para o fortalecimento da coesão, desde que seus retornos sejam trabalhados juntamente com as expectativas pessoais do público interno.

Um outro objetivo que se busca ao implementar uma política de Comunicação Estratégica é o de estabelecer a força de grupo como um todo, a partir do cumprimento desta política (Félix, 2020). Para estabelecer essa força do grupo, é essencial que a política crie uma cultura de comunicação onde a colaboração e a adesão são valorizadas. A adoção de projetos colaborativos é uma boa estratégia que pode ser incentivada para fortalecer o espírito de equipe. O reconhecimento e a recompensa para aqueles que exemplificam os melhores padrões de comunicação ajudam a promover a adesão ao espírito de corpo e fortalecem a coesão dentro da equipe e da instituição.

Dar valor à comunicação no ambiente interno formal é mais um objetivo que deve estar na intenção de quem pretende estabelecer uma boa política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Isso vai permitir fomentar subsídios para a comunicação informal e manter todo o discurso alinhado com o Plano Diretor ou Estratégico. A política deve estabelecer os canais formais de comunicação, deixando claro o caminho e a forma a seguir dentro deles. Uma boa estratégia para que esses canais sejam compreendidos por todos é a adoção de reuniões sistemáticas, e-mails corporativos e boletins informativos, que estejam alinhados com o Plano Estratégico. Além disso, deve-se incentivar o agrupamento da comunicação informal, por meio de plataformas sociais internas e eventos de integração. Assim, será mais fácil que essas interações informais também estejam alinhadas com os valores e objetivos organizacionais. Esse alinhamento de comunicação formal e informal é questão-chave para o fortalecimento da coesão.

O objetivo de alinhar princípios e valores da marca institucional, também deve nortear a política de Comunicação Estratégica da instituição (Félix, 2020). O alinhamento de princípios envolve a criação de um código de conduta que reflita os valores e a missão da empresa. Esses valores servem como guia para todas as comunicações em nome da marca, além de direcionarem as ações e atividades institucionais. Todos os colaboradores devem compreender e saber como aplicar esses princípios em suas interações e atividades diárias. Para a coesão, este é um

dos principais objetivos que devem constar da política de Comunicação Estratégica e, por isso, não pode ficar de fora de uma política institucional.

Neste momento, cabe uma observação importante. Em um ambiente polarizado, similar ao que se vê no cenário político brasileiro e global, os princípios e valores tendem a ser questionados. Para evitar que a credibilidade deles seja abalada, ações devem coincidir com ideias, por isso o alinhamento estratégico da empresa tem que ir além da simples Comunicação Social, que atua como ferramenta estratégica, na verdade precisa coordenar atividades e alinhar estas com a comunicação. Dessa forma, se obterá a Comunicação Estratégica e se evitará tratar estratégias de comunicação como se Comunicação Estratégica fossem.

Um outro alvo a ser atingido por uma boa política é melhorar a qualidade “de” e “da” comunicação (Félix, 2020). O melhoramento desta qualidade requer a implementação de ferramentas de avaliação e *feedback* que permitam identificar áreas de melhoria. A estratégia indicada para obtenção de qualidade é a de execução de programas de desenvolvimento contínuo, incluindo treinamentos e certificações que devem ser promovidos para elevar o padrão geral da comunicação dentro da organização. Adotar tecnologias de comunicação modernas e eficientes também contribui para aprimorar a qualidade das interações.

Seguindo nos objetivos, promover um olhar comum sobre a Visão de Futuro da empresa é outro ponto fundamental para se obter sucesso em uma Política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Para promover o olhar comum sobre a Visão de Futuro, a empresa deve comunicar de forma clara e consistentemente a sua Missão, sua Visão de Futuro e seus Objetivos Estratégicos, esses conceitos devem estar presentes na política. Para chegar ao olhar comum, podem ser feitas campanhas internas de comunicação e reuniões periódicas, além de materiais informativos que reforcem as ideias. É importante garantir que todos os colaboradores compreendam e se sintam parte dessa Visão de Futuro, contribuindo para um senso comum de propósito e fortalecendo a coesão da instituição.

Por fim, estimular atitudes que levem à Missão Institucional é o último objetivo que deve nortear a confecção da Política de Comunicação Estratégica de uma empresa (Félix, 2020). A missão deve estar clara na política da empresa e a liderança deve exemplificar os valores e incentivar os colaboradores a seguirem o mesmo caminho, tendo como foco a missão a cumprir. Uma estratégia é a criação de ambiente onde os valores e objetivos da missão são incorporados às práticas

diárias e incentivados entre os integrantes da empresa. Isso pode ser feito por meio de programas de reconhecimento, incentivos e comunicação constante que destaque esses exemplos de comportamentos alinhados com a missão. Trabalhando nesse reconhecimento, a tendência é de gerar uma forte coesão interna sobre as tarefas que visam diretamente o atingimento da Missão Institucional.

3.4 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Estabelecidos os objetivos que direcionam a confecção de uma boa Política de Comunicação Estratégica, é possível passar aos passos que devem ser seguidos para a implantação desta. A sugestão de Joana d’Arc Bicalho Félix é descrita em uma série de vinte etapas, que, a seguir, serão abordadas.

O primeiro passo é identificar e documentar as necessidades e expectativas iniciais da Unidade de Comunicação (Félix, 2020). Isso pode envolver a realização de reuniões com os líderes da unidade para discutir desafios atuais, oportunidades e áreas onde a comunicação precisa ser aprimorada. Este levantamento inicial servirá como base para o desenvolvimento da política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020).

Garantir que a alta direção compreenda e valorize a importância da Comunicação Estratégica é crucial e vem em seguida (Félix, 2020). Isso pode ser feito por meio de apresentações e relatórios que demonstrem como uma comunicação eficaz pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. O apoio da alta administração é essencial para o sucesso da implementação da política.

A seguir, é necessário alinhar as necessidades e objetivos identificados com as percepções que o Conselho Deliberativo da organização tem da instituição. Isso envolve apresentar a demanda inicial e discutir como a política de Comunicação Estratégica pode apoiar a Missão e a Visão de Futuro da organização (Félix, 2020). A aprovação pelo Conselho é fundamental para prosseguir. Cabe destacar que, se a alta administração não acredita na Comunicação Estratégica que será feita, suas atitudes e valores não vão ter sinergia com os divulgados e isso terá forte impacto negativo sobre a coesão da empresa.

Se necessário, uma consultoria especializada pode ser contratada para fornecer expertise adicional no desenvolvimento e implementação da política de Comunicação Estratégica. A consultoria pode oferecer uma perspectiva externa e metodologias comprovadas para garantir uma abordagem eficaz (Félix, 2020).

A definição dos objetivos da política junto à alta direção da empresa é o passo seguinte. Assessorada pela Unidade de Comunicação, a alta direção define os objetivos específicos da política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Estes objetivos devem estar alinhados com os Objetivos Estratégicos da instituição, bem como com a Missão e Visão de Futuro, além de refletirem as necessidades identificadas nas etapas anteriores.

Realizar um diagnóstico completo da atual estrutura de comunicação, incluindo processos formais e informais, métodos utilizados e fluxos de informação será a etapa seguinte (Félix, 2020). Este diagnóstico ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria nas estratégias de comunicação interna e externa. É indicada, nesta etapa, a participação de agentes pertencentes aos diversos públicos-alvo da empresa, para que não haja tendência de confirmação por parte de um grupo somente ou da alta administração.

A seguir, deve-se fazer a análise dos cenários e dos ambientes, interno e externo, quanto aos desafios e oportunidades em comunicação: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (Félix, 2020). Esta análise ajuda a entender os desafios e oportunidades que a organização enfrenta e como a comunicação pode ser usada para abordá-los, potencializando as forças da empresa em oportunidades e mitigando suas fraquezas frente às principais ameaças.

Revisar as diretrizes e Objetivos Estratégicos, presentes no Plano Diretor ou Plano Estratégico da organização, é o passo subsequente (Félix, 2020). Um bom caminho para implantação de uma Política de Comunicação Estratégica é utilizar os Objetivos Estatutários ou Organizacionais para promover o alinhamento dos Objetivos Estratégicos de Comunicação. A partir daí, é possível dar subsídios para o Plano Anual de Comunicação, que deve descrever o funcionamento da estrutura de Comunicação Estratégica dentro da empresa.

Conduzir entrevistas com colaboradores e líderes de outras unidades para compreender suas demandas, percepções e níveis de alinhamento com a comunicação atual, constitui o próximo passo da implantação da Política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Este é um bom momento para alinhar,

também, quais são os segmentos de públicos-alvo ou nichos de interesse com os quais a organização deve se comunicar. Esse passo é fundamental para a manutenção da coesão, pois permite que chegue à alta administração uma visão *bottom-up* da empresa.

A próxima etapa consiste em realizar oficinas, encontros e sessões de *brainstorming*⁵ da Unidade de Comunicação com outros setores da empresa (Félix, 2020). Essas atividades ajudam a gerar ideias, alinhar percepções e desenvolver um entendimento comum sobre a política de comunicação. Aqui se apresenta outra etapa que é considerada fundamental para o fortalecimento da coesão interna. Na medida em que os demais setores se veem prestigiados e participativos na Política de Comunicação Estratégica, passam a entender que suas ideias são relevantes e fazem parte dos objetivos organizacionais da instituição.

A seguir, serão alinhados a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da organização com a estrutura de Comunicação Estratégica a ser empregada (Félix, 2020). Definir claramente os valores que a comunicação deve refletir, além de garantir que todos os princípios estejam bem estabelecidos, faz desta etapa uma fase importantíssima para o concreto estabelecimento de uma Comunicação Estratégica. Como já visto anteriormente, um cenário polarizado pode gerar perda de credibilidade em valores, ter isso bem definido e alinhado dentro de uma instituição, em todos os níveis, é fundamental para que a comunicação funcione, além de colaborar de forma clara e essencial para a manutenção da coesão.

Após, deverá ser desenvolvido um Mapa de Comunicação Estratégica, que identifique os recursos, nichos de clientes e Objetivos de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Este mapa deverá conter um resumo do que diz a Comunicação Estratégica da empresa, para garantir que todos os envolvidos compreendam o plano e saibam como contribuir para seu sucesso. O mapa é uma excelente ferramenta para divulgação dos alinhamentos de comunicação dentro de uma instituição, pois retrata de forma gráfica e simples o que prega a Política de Comunicação Estratégica da organização.

Em seguida, será feito o alinhamento das Diretrizes de Comunicação com as Diretrizes da empresa, definindo o posicionamento que deve ser construído a partir da Política de Comunicação Estratégica (Félix, 2020). Definir claramente o

⁵ Brainstorming – processo usado em processos de governança e gestão que visa acumular ideias pertinentes a um determinado tema, por meio de debate livre realizado com um grupo.

posicionamento da comunicação dentro da política geral da organização faz com que a comunicação formal consiga atingir a informal, evitando choque de ideias e propagação de mensagens que possam ser prejudiciais aos Objetivos Estratégicos da empresa.

Construir coletivamente o organograma e os fluxogramas, que serão parte do Manual de Comunicação, geralmente um anexo ou apêndice à Política, será o passo seguinte (Félix, 2020). A organização e o fluxo de informações e procedimentos é uma ferramenta significativamente importante para obtenção de encadeamento lógico na Comunicação Estratégica da instituição. O manual, por sua vez, deve detalhar as funções e processos de comunicação dentro da organização. A divulgação e o ensinamento dos procedimentos e ações abordados pelo manual torna-se essencial para obtenção de alinhamento e sinergia na comunicação organizacional.

Na sequência, deve-se definir claramente os papéis, funções, responsabilidades e autonomias de todos os envolvidos na comunicação. Especificar o que cabe aos líderes e aos colaboradores é fundamental para garantir uma comunicação eficaz e alinhada aos objetivos organizacionais (Félix, 2020). Ninguém pode ter dúvidas, dentro da empresa, de qual o seu papel na estrutura de comunicação, pois todos os elementos têm ações e atividades que podem impactar no alcance dos objetivos e da Visão de Futuro da instituição.

Após, é feita a redação final da Política e deve-se realizar um processo de consulta interna e, se necessário, externa para obter *feedback* e garantir que todos os *stakeholders* estejam alinhados e engajados com a nova política (Félix, 2020). Importante fazer isso antes da aprovação final por parte da alta administração, a fim de levar o máximo de visões possíveis para o Conselho Deliberativo poder adotar a melhor solução. Esse processo, favorece sobremaneira a manutenção e o fortalecimento da coesão, pois faz com que o empregado seja ouvido diretamente pela célula de comando e direção da organização.

Submeter a Política de Comunicação ao Conselho Deliberativo para aprovação final é o passo seguinte elencado por Joana d'Arc Bicalho Félix, porém esta etapa formaliza a política e a torna oficial dentro da organização e o passo posterior indica que deve ser garantir o alinhamento com a norma geral da organização. Aqui parece que a inversão é pertinente, antes de se aprovar, cabe

verificar o alinhamento, para que não se gere um produto em desacordo com as normas vigentes.

Em seguida, deve ser feita uma campanha de lançamento marcante, de preferência com presença de professores e autoridades em comunicação, além da alta administração, para a entrega aos públicos interno e de relacionamento (parceiros, fornecedores e outros), além da sociedade, principalmente no caso de empresas públicas ou governamentais (Félix, 2020). Um evento chave, durante a campanha, com a presença física das lideranças da empresa, favorece à aceitação da política forjada e contribui para o fortalecimento da coesão institucional entorno dessa.

Por fim, deve-se implementar uma outra campanha, dessa vez somente interna, a fim de estimular a adesão à Política de Comunicação Estratégica recém-elaborada (Félix, 2020). Dentro dessa campanha deve-se promover treinamentos, *workshops* e atividades que reforcem a importância de se seguir a política e incentivem os colaboradores a adotarem-na plenamente.

Segundo Joana, essas etapas, quando bem implementadas, garantem que a Política de Comunicação Estratégica seja compreendida, aceita e eficazmente aplicada dentro da organização, alinhando-se aos Objetivos Estratégicos Institucionais e fortalecendo a comunicação interna e externa (Félix, 2020). Destaca-se que o mais importante é o entendimento do que deve conter uma Política de Comunicação Estratégica e como ela deve se alinhar ao Plano Estratégico da instituição. Isso permitirá que o alinhamento de mensagens e informações esteja de acordo com as atividades e ações desempenhadas pela organização e que tudo esteja direcionado para o atingimento dos Objetivos Estratégicos da empresa, possibilitando se chegar à Visão de Futuro desejada.

Para finalizar os conceitos empresariais, vamos observar dois fatores que Margarida Kunsch apresenta como perspectivas novas sobre o tema. A adaptação ao ambiente digital e o enfoque na responsabilidade social (Kunsch, 2020). Com esses dois conceitos, que serão analisados a seguir, a autora aponta alguns rumos e cuidados a mais que devem ser observados na execução de uma boa Comunicação Estratégica.

A Comunicação Estratégica deve adaptar-se ao ambiente digital, utilizando tecnologias modernas para alcançar os públicos de maneira mais eficaz, tendo em vista a capacidade de volume e alcance que os meios digitais integrados deram à

comunicação. "Destaca-se o poder que a comunicação exerce na era digital, com as inovações tecnológicas e as implicações decorrentes, sobre os vários segmentos sociais e econômicos" (Kunsch, 2020, p.13). Todos os integrantes da instituição são potenciais propagadores de ideias em larga escala, tanto para a direção dos objetivos da empresa quanto ao contrário. Isso, faz com que a atenção aos meios digitais tenha que se fazer presente no sistema de Comunicação Estratégica de qualquer organização.

Incorporar práticas de responsabilidade social e sustentabilidade nas estratégias de comunicação para atender às expectativas da sociedade moderna é outro aspecto que não pode ser desconsiderado. A responsabilidade público-social, a preservação do planeta por meio de um desenvolvimento sustentável, o respeito à ética e valores são imperativos que norteiam os comportamentos institucionais (Kunsch, 2020). Não é possível se comunicar estrategicamente sem entender que o mundo está em transformação e que os impactos sociais de qualquer ação são fatores críticos que podem determinar o sucesso ou não no processo de comunicação.

3.5 IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Pode-se concluir que alguns aspectos, inseridos durante este capítulo, favorecem à implantação e estruturação de um sistema de Comunicação Estratégica em uma instituição. A seguir serão apontadas as ideias mais importantes e que serão utilizadas na continuação do trabalho.

Primeiramente os cinco componentes apresentados pelas autoras Oliveira e Paula: o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamentos, o processo planejado e o processo monitorado (Oliveira e Paula, 2007). Com eles pode-se estabelecer as bases que devem sustentar a Comunicação Estratégica feita por uma empresa ou instituição.

O "tratamento processual" dará um caráter sistêmico e avaliável à Comunicação Estratégica, o que favorecerá a implantação de diretrizes e definição de responsáveis por cada atividade planejada. Quanto à "inserção na cadeia de decisões", fica fácil notar que é a busca direta pelo alinhamento de ideias, objetivos

e informações, motivo maior do trabalho de Comunicação Estratégica. Sobre a “gestão de relacionamentos”, cabe destacar que trabalha um ponto importante da comunicação, o “para quem falar”, verificando o “como” e “o que” deve ser falado. O “processo planejado”, torna tudo sistêmico, direcionado e prévio, evitando ou reduzindo os níveis de incertezas, que funcionam como ruídos de comunicação e podem afetar seriamente os objetivos de uma instituição. Por fim, o “processo monitorado” permite acompanhamento, revisão e readequação de diretrizes, para evitar que a comunicação leve a empresa para um cenário indesejável, por falta de percepção do ambiente em que está inserida.

Em seguida, Margarida Kunsch estabelece áreas de tratamento interessantes e que possuem relação com uma das bases apontadas por Oliveira e Paula, a gestão de relacionamentos. É muito difícil estabelecer uma campanha universal, capaz de agradar igualmente a todos os *stakeholders* com quem a instituição se comunica. Por isso, a divisão apontada por Kunsch é relevante, pois ela divide a Comunicação Estratégica em Interna, Administrativa, Institucional e Mercadológica (Kunsch, 2020).

Neste ponto é interessante verificar que há uma pertinência em se hierarquizar a divisão feita por Kunsch, pois primeiro se deve estabelecer o alinhamento estratégico da comunicação, fator interno, para, só depois olhar para efeitos externos à instituição, sob o risco de gerar ruídos irreparáveis, oriundos do próprio público interno, que podem inviabilizar o atingimento dos objetivos da instituição. Acredita-se ser de suma importância começar o trabalho pela área Interna, seguida da Administrativa, para depois passar à Institucional e só com essas funcionando plenamente se passar para a Mercadológica. Isso diminuirá a possibilidade de que uma fala espontânea de um agente interno possa afetar todo o sistema comunicacional da instituição.

Cabe recapitular que a Comunicação Interna é aquela voltada para os empregados, público interno, e é a que mais tem ligação com a manutenção da coesão da instituição. A Comunicação Administrativa é que está voltada para esclarecer o funcionamento dos processos, buscando manter o funcionamento pleno e eficiente da entidade. A Comunicação Institucional é a utilizada para a empresa falar com outros órgãos e instituições que possuem alinhamento de nível social com ela. Por fim, a Comunicação Mercadológica olha para o público de interesse, a quem se quer entregar as demandas produzidas pela empresa, o que, no caso de

instituições públicas, se confunde muito com a própria sociedade em que está inserida.

Para juntar essas bases com as áreas apresentadas, foi-se em busca de um método, adotando o que foi encontrado na obra de Joana D'arc Bicalho Félix como um bom padrão a ser seguido. Do trabalho desta autora foram extraídos vinte passos que devem ser seguidos para se implantar uma política de Comunicação Estratégica em uma empresa. Agora, os passos apresentados por Félix serão consensado em dez (proposta do autor), para tornar o trabalho mais didático e compreensível.

O primeiro passo é a determinação da importância estratégica da comunicação. Isso é obtido com a junção dos passos de Félix apontados como definição da demanda inicial, percepção da importância e pertinência, alinhamento da demanda com o conselho deliberativo, alinhamento da missão, visão e valores institucionais e o alinhamento com os objetivos estratégicos. Acredita-se que cumprindo uma fase que englobe esses passos do processo citado por Félix a instituição está ciente de qual a importância deve dar à sua Comunicação Estratégica e pronta para entrar numa análise mais aprofundada do tema.

O segundo passo é a análise diagnóstica da instituição. Aqui estão incluídas as etapas de contratação de consultoria, diagnóstico da estrutura e a análise dos cenários e ambientes internos e externos. Destaca-se que, caso a instituição possua um departamento ligado à comunicação, pode usar este pessoal como especialistas, evitando a necessidade de uma contratação. Com esse passo deve-se chegar à perfeita compreensão de como a empresa se comunica na atualidade, como funcionam seus processos de informação e em qual ambiente está inserida, o qual pode influenciar ou ser influenciada por ele.

O terceiro passo que se recomenda é a definição dos *stakeholders*. Nesse ponto se juntam os passos de determinar quais são os segmentos de públicos estratégicos ou nichos de interesse da, e na, organização e o de realizar diversas oficinas, encontros, brainstorming, rodadas com o chefe da unidade de comunicação e demais unidades da instituição. Aqui destaca-se a importância dada ao público interno, o que é fundamental para que a coesão seja fortalecida. Acredita-se que, com as atividades desenvolvidas em todos os setores, a percepção sobre a compreensão de como estão sendo recebidas as informações internamente será

mapeada. Além disso, é possível ter uma visão bem ampla da comunicação externa, pois se poderá ver ela fracionada entre os diversos departamentos da organização.

Com base nas informações colhidas na etapa de análise diagnóstica e olhando para como será melhor abordar os diversos públicos-alvo, se estabelece o quarto passo, que é a confecção das diretrizes de comunicação estratégica. Neste ponto, a hierarquia mais alta da organização deve dar direções gerais que serão seguidas por todos, determinando os atores específicos responsáveis por cada fração do sistema que se pretende implantar, sem se aprofundar em métodos e técnicas de execução, para que haja flexibilidade e brecha para iniciativas, antes de delimitar um pouco mais o sistema.

A seguir, o quinto passo é o de estabelecimento de métodos e funções. Neste passo estão inseridas as etapas de alinhar o organograma e fluxogramas que fazem parte do Manual de Comunicação Estratégica, o qual será confeccionado, e os papéis, funções, responsabilidades e autonomias, de cada um dos envolvidos no processo, devem ser definidos. Agora o aprofundamento aumenta e o alinhamento de ideias deve ser o foco de todos os processos estabelecidos. Com a confecção do manual a organização estará pronta para realizar uma fase de testes.

O sexto passo é o de validação de execução, que reflete exatamente o que seria uma fase de teste do sistema. Aqui é importante alinhar os conceitos existentes no manual confeccionado com as normas gerais da organização. Pesquisas de opinião e brechas para sugestão podem fortalecer a coesão e facilitar o acesso a diversos grupos de públicos-alvo. Com o retorno recebido por ferramentas de monitoramento e avaliação, será possível redigir a política, as estratégias e os planos de Comunicação Estratégica da instituição.

Interessante é notar que, com o agrupamento feito até aqui, foi possível corrigir o ponto destacado anteriormente, onde o ajuste da política produzida era submetido às normas de ação da organização somente após a aprovação, gerando a necessidade de nova aprovação por parte do Conselho Deliberativo da instituição.

O sétimo passo é uma etapa da escrituração dos documentos de Comunicação Estratégica. A escrituração de um mapa visa alinhar o planejamento estratégico da organização com seu planejamento de Comunicação Estratégica. Para isso, deve-se ligar os objetivos e áreas de Comunicação Estratégica com os Objetivos Estratégicos da organização, de preferência em um esquema gráfico, de fácil compreensão e que não seja maior que uma lauda. Este mapa servirá de

orientação para a confecção dos documentos que surgirão a seguir (Política de Comunicação Estratégica e Plano de Comunicação Estratégico).

O oitavo passo é constituído da aprovação da Política de Comunicação Estratégica. Deve-se entender este passo como algo amplo, pois deve ter como produtos a redação de documentos que descrevam a política, as estratégias e os planos de ação ligados à Comunicação Estratégica, por parte da organização. Se todos os passos anteriores foram seguidos, crê-se que a base conceitual para uma boa escrituração dos documentos citados está bem sólida.

O nono passo consiste na validação do processo. Por meio de uma consulta direcionada deve-se dar ciência dos produtos que foram obtidos, até então, e pedir-se o retorno de percepções antes da implantação definitiva da Comunicação Estratégica. Este passo visa evitar que algum produto direcione um *stakeholder* para uma percepção equivocada de como será tratada a Comunicação Estratégica na instituição. Deve ser tomado internamente, para que o alinhamento transborde da organização para fora, inclusive fortalecendo a coesão, mas também pode ser feito com público externo, se severamente selecionado por alto grau de confiabilidade estabelecido com a organização.

O décimo e último passo será o de divulgação, a Campanha de Lançamento. Para este passo devem ser preparados eventos marcantes que tenham em sua concepção ideias-força de alta aderência com o máximo de *stakeholders*, visando a melhor recepção possível às intenções da organização. Olhando para um cenário de conflito ou para uma ação militar, os eventos podem ser etapas de manobra ou ações militares de vulto que se julgue sejam pertinentes e alinhadas com os ideais e valores que a organização prega.

A imagem a seguir mostra como foi feito o alinhamento das etapas estabelecidas por Félix com as que estão sendo propostas por este autor.

Figura 02 – Adequação de passos de implantação de política de Comunicação Estratégica

Ordem	Original	Agrupado	Nova Estrutura	Ordem
1	Demanda inicial;	Demanda inicial;	Definição da Importância Estratégica	1
2	Percepção de importância e pertinência;	Percepção de importância e pertinência;		
3	Alinhamento da demanda com o Conselho Deliberativo;	Alinhamento da demanda com o Conselho Deliberativo;		
4	Contratação de consultoria (<i>definição de responsabilidades</i>);	Definição dos objetivos da Política;		
5	Definição dos objetivos da Política;	Alinhamento da Missão, Visão e Valores Organizacionais, bem como da Estratégia Organizacional com a Estratégia de Comunicação, Missão, Visão e Valores da Unidade de Comunicação;		
6	Diagnóstico da estrutura;	Promover o alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os de Comunicação;	Análise Diagnóstica	2
7	Análise dos cenários e dos ambientes internos e externos (<i>conjuntural</i>);	Contratação de consultoria (<i>definição de responsabilidades</i>);		
8	Promover o alinhamento dos Objetivos Estratégicos com os de Comunicação;	Diagnóstico da estrutura;		
9	Determinar quais são os segmentos de Públicos Estratégicos ou Nichos de interesse da, e na, organização (<i>Definição dos stakeholders</i>);	Análise dos cenários e dos ambientes internos e externos (<i>conjuntural</i>);	Definição de Stakeholders	3
10	Diversas oficinas, encontros, brainstorming, rodadas com o chefe da unidade de comunicação e demais unidades (<i>Integrar o Chefe de Comunicação com os demais setores</i>);	Determinar quais são os segmentos de Públicos Estratégicos ou Nichos de interesse da, e na, organização (<i>Definição dos stakeholders</i>);		
11	Alinhamento da Missão, Visão e Valores Organizacionais, bem como da Estratégia Organizacional com a Estratégia de Comunicação, Missão, Visão e Valores da Unidade de Comunicação;	Diversas oficinas, encontros, brainstorming, rodadas com o chefe da unidade de comunicação e demais unidades (<i>Integrar o Chefe de Comunicação com os demais setores</i>);		
12	Definição do Mapa de Comunicação Estratégica;	Alinhamento das Diretrizes de comunicação com as Diretrizes da empresa;	Diretrizes de Com Estrt	4
13	Alinhamento das Diretrizes de comunicação com as Diretrizes da empresa;	Alinhar o Organograma e os Fluxogramas que farão parte do Manual de Comunicação (<i>Estabelecer um processo para a Com Estrt</i>);	Estabelecimento de Métodos e Funções	5
14	Alinhar o Organograma e os Fluxogramas que farão parte do Manual de Comunicação (<i>Estabelecer um processo para a Com Estrt</i>);	Papeis, funções, responsabilidades e autonomies devem ser definidas;		
15	Papeis, funções, responsabilidades e autonomies devem ser definidas;	Alinha-se a Política de Comunicação à norma geral da casa (NGA);	Validação de Execução	6
16	Processo de Consulta Interna e Externa ou Consulta com os Pares (pares interessadas);	Definição do Mapa de Comunicação Estratégica;	Confecção do Mapa de Com Estrt	7
17	O Conselho Deliberativo aprova a Política;	O Conselho Deliberativo aprova a Política;	Aprovação	8
18	Alinha-se a Política de Comunicação à norma geral da casa (NBR ISO 9000, por exemplo);	Processo de Consulta Interna e Externa ou Consulta com os Pares (pares interessadas);	Validação	9
19	Campanha de lançamento;	Campanha de lançamento;	Campanha de lançamento	10
20	Campanha ao Público interno.	Campanha ao Público interno.		

Fonte: o próprio autor

Conclui-se, com este capítulo, que os conceitos de Comunicação Estratégica, aqui apresentados, favorecem à implementação de uma boa Política de Comunicação Estratégica, apoiada nas divisões das áreas de comunicação e baseadas nos componentes necessários para adoção de um bom sistema de Comunicação Estratégica. Esses conceitos serão a base da comparação que será feita nos capítulos seguintes, de forma a verificar a pertinência do que está sendo usado na Marinha do Brasil e no Exército Brasileiro.

4 A ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Neste capítulo será tratada a abordagem que o Exército Brasileiro está usando para trabalhar a Comunicação Estratégica. O objetivo é buscar associações olhando para os conceitos do capítulo anterior. Será feita uma análise do que há em vigor no Exército, enquadrando, dentro das possibilidades, nos componentes apresentados por Ivone de Lourdes e Maria Aparecida, nas divisões feitas por Margarida Kunsch e nos objetivos e método adotados por Joana d’Arc Bicalho Félix. Além disso, será observado e destacado aquilo que gera impacto significativo na coesão da Força.

Cabe ressaltar que, para uma Força Armada, a característica de moldar o ambiente, neste caso o operacional, tende a ser a finalidade principal da adoção de uma política de Comunicação Estratégica. Diferente de empresas que visam vendas e lucros ou Instituições Públicas que objetivam a satisfação direta do cidadão, uma Força Armada tem que ter o foco no cenário de guerra e, com isso, trabalhar o ambiente, desde os tempos de paz, para que não perca sua liberdade de ação durante o tempo de conflito.

Compactuando com o estabelecido no parágrafo anterior, o livreto *Commander’s Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, do *US Joint Forces Command*, dos Estados Unidos da América, aponta que no âmbito específico das operações militares, a Comunicação Estratégica visa não apenas a disseminação de informações, mas a criação de narrativas que moldem o entendimento e a percepção dos eventos por parte das audiências chave. E ainda aprofunda, dizendo que a "*Battle of the Narrative*" ou "Batalha de Narrativas" é uma das principais estratégias usadas e se refere à disputa para estabelecer a narrativa dominante no ambiente de combate, onde a eficácia de uma operação é frequentemente determinada pela capacidade de uma força comunicar suas intenções e ações de forma mais convincente do que seu adversário (Us Joint Forces Command, 2010).

O Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército, indica que a Comunicação Estratégica Militar deve realizar esforços para criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis ao avanço dos interesses, políticas e objetivos da nação. Ela deve ser implementada por meio do alinhamento de ações, imagens e

palavras e da sincronização do poder militar com todos os elementos do poder nacional (Brasil, 2023). Daqui, pode-se entender que o Ministério da Defesa (MD) deve fazer Comunicação Estratégica para alinhar o poder militar do Estado com os esforços de outros ministérios, visando o atingimento dos Objetivos Estratégicos Nacionais.

Em conformidade com o exposto, um pouco mais adiante, o mesmo caderno define que a Comunicação Estratégica deve fazer abordagem conjunta para comunicar temas e narrativas harmonizadas com a estratégia nacional, destacando a necessidade de integração, coordenação e sincronização dos esforços, para contribuir com a criação, fortalecimento ou preservação de condições favoráveis à obtenção dos interesses e objetivos nacionais (Brasil, 2023).

Tendo em vista essa característica específica das Forças Armadas, citada anteriormente, é importante que o sistema de Comunicação Estratégica estabelecido esteja presente desde os planejamentos de cenários futuros feitos por cada Força e pelo MD. Desse modo, será possível dar volume de informação, se valendo de um maior lapso temporal, para se implantar os temas prioritários, as linhas de esforço e as ideias-força necessários em uma campanha de Comunicação Estratégica, visando obter a aceitação, pela sociedade, de uma ação de combate, caso seja necessária.

A figura, a seguir, apresenta uma representação gráfica que leva ao entendimento dos níveis em que se deve trabalhar a Comunicação Estratégica e como ela se encaixa dentro de uma Força Armada, de forma singular e isolada.

Figura 03 - Níveis de abrangência da Comunicação Estratégica



Fonte: Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército (Brasil, 2023).

Observando o Exército, pode-se dizer que começou a se envolver com o tema em 2019, quando a Portaria nº 196, do Estado-Maior do Exército (EME), de 1º de julho, estabeleceu diretrizes para o uso das redes sociais por parte dos integrantes da Força (Brasil, 2019). Desde então, a preocupação com o alinhamento de ideias e busca por ferramentas que trouxessem segurança informacional, frente a um ambiente aberto e de amplo alcance, no qual se transformou a internet, estão no foco do Alto Comando, mesmo que, na época ainda não se tratasse o tema como Comunicação Estratégica.

Foi em 2020, que se assinou a Portaria nº 1.237, do Comandante do Exército (C Ex), no dia 23 de novembro, a qual aprovou a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro. Esta portaria orientou o emprego da Comunicação Estratégica e estabeleceu alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição, por isso pode ser considerada como o verdadeiro marco inicial do trabalho de Comunicação Estratégica dentro da Força (Brasil, 2020).

A partir desses dois documentos iniciais, o Exército passou a se envolver mais profundamente com o tema e, em 2021, o Alto Comando, por meio do EME, determinou ao Curso de Política Estratégia e Alta Administração do Exército (CPAEx) que estudasse o assunto e elaborasse um documento para orientar como deveria ser a estruturação da Comunicação Estratégica dentro da Força.

Naquele mesmo ano de 2021, foi aprovada a Portaria nº 453-EME/C Ex, em 19 de julho, que incluía as normas para a criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro e regulamentando, mais a fundo, o uso dessas plataformas pelos militares (Brasil, 2021). Olhando com o enfoque na coesão, nesse momento, o Exército foi, aparentemente, contra o fortalecimento do atributo, mas com objetivos mais adiante, pois buscava o alinhamento de discursos e ideias, de modo a alcançar a sinergia estratégica necessária para obter coesão por meio da Comunicação Estratégica.

Como resultado do estudo feito pelos alunos do CPAEx, por meio de um Projeto Interdisciplinar do curso, o tema avançou na instituição e, em maio de 2022, foi aprovada a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, pela Portaria nº 714 – EME/C Ex. Pela primeira vez o Exército traçava diretrizes que orientavam ao alinhamento dos planejamentos e ações de comunicação com o

Plano Estratégico da força, com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica e com as Diretrizes do Comandante do Exército (Brasil, 2022).

Ainda em 2022, em 5 de dezembro, foi aprovada a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, para ser executada em 2023, pela Portaria nº 913-EME/C Ex, a qual detalhava as orientações para o planejamento e emprego da Comunicação Estratégica para aquele período (Brasil, 2022).

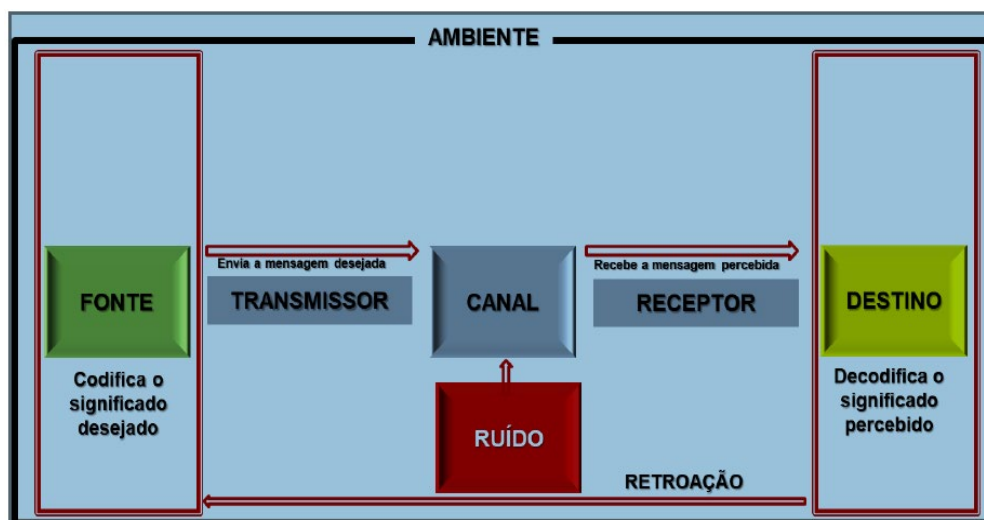
Na sequência, ainda como resultado do trabalho desenvolvido pelos alunos do CPAEx em 2021, foi aprovado o Caderno de Ensino Comunicação Estratégica (EB60-CE-11.001), 1ª edição, em 2023. Este caderno, extraído do relatório do Projeto Interdisciplinar, estabeleceu fundamentos, conceitos e orientações para o ensino da Comunicação Estratégica no âmbito do Exército Brasileiro (Brasil, 2023). Com o caderno, surge o tratamento lógico que deveria ser dado ao tema e a sequência de ações e documentos que deveriam ser tomadas e elaborados, respectivamente.

Em 12 de março de 2024, publicou-se a Portaria nº 2201-C Ex, que aprovou a Política de Comunicação Estratégica do Exército, detalhando os objetivos e as orientações gerais para a comunicação estratégica no Exército Brasileiro (Brasil, 2024). Essa portaria abriu espaço para a confecção do Plano de Comunicação Estratégica, pois traçou os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército e estabeleceu orientações de como os Órgãos de Direção e o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEEx) devem trabalhar, estabelecendo, assim, um Sistema de Comunicação Estratégica do Exército (SISCEEEx).

Ainda em 2024, deve ser aprovado o Plano de Comunicação Estratégica do Exército para este ano. Com este documento ficarão definidos o ambiente atual e o desejado na dimensão informacional; os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército (OCEE); as Linhas de Esforço que devem ser seguidas pelo Sistema de Comunicação Estratégica; e os públicos-alvo que devem se relacionar com a Força. Importante apontar que os OCEE devem ser devidamente alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), em um anexo ao plano.

A seguir, uma imagem que mostra como o Exército entende o ambiente de Comunicação Estratégica que deve ser trabalhado.

Figura 04 - O processo de comunicação



Fonte: Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica (Brasil, 2023)

É importante destacar que o Caderno de Comunicação Estratégica do Exército define que a Força deve estruturar duas campanhas de Comunicação Estratégica distintas: a Campanha Permanente ou Sistemática e a Campanha Conjuntural ou Exploratória (Brasil, 2023). A primeira visa alcançar objetivos permanentes do Exército e a segunda objetivos imediatos ou de curto prazo. Para a coesão e moldagem de ambiente a primeira tem caráter fundamental para fortalecer o que será tratado na segunda, pois é dos tempos de paz que se deve trabalhar os valores e a ética que tem que ser mantida nos tempos de guerra, pois isso demanda tempo.

Tendo entendido como foi inserida a Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro, pode-se passar à análise de como os conceitos estipulados no Capítulo 3, deste trabalho, foram aplicados ou não pela Força em seu Sistema de Comunicação Estratégica.

4.1 OS COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Observando a relação da estrutura do Exército Brasileiro com os componentes elencados para compor a Comunicação Estratégica, pode-se, inicialmente, perceber que há alinhamento daquilo que o Exército emprega com o que foi levantado neste trabalho.

Na direção do tratamento processual que deve ser dispensado à Com Estrt, a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, de 2020, aponta que “A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz, passando por todo o espectro dos conflitos com o mínimo de transformações.” (Brasil, 2020, p. 3). O tempo dispensado para tratar a Comunicação Estratégica, fazendo um link de atuação com o mínimo de transformações do cenário de paz para o de conflito, demonstra que o Exército necessitará de um planejamento e adoção de um processo que permita a execução dessa transição. Isso, além de mostrar alinhamento com o tratamento processual, terá forte impacto na coesão da tropa, pois os conceitos e valores alinhados na paz serão levados para o cenário de conflito.

Outro ponto que indica o tratamento processual aparece quando a Política de Comunicação Estratégica do Exército, de 2024, aponta que a Força deve possuir doutrina, organização, adestramento, processos, material, educação, pessoal e infraestrutura, visando o desenvolvimento de capacidades (Brasil, 2024). Aqui, além de elencar, explicitamente, que devem ser estabelecidos processos, toda a estrutura apresentada leva a uma sistematização processual que deverá ser dada à Comunicação Estratégica no âmbito da Força.

Além dos pontos já apresentados, podemos destacar o próprio Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica como a ferramenta mestre para adoção de tratamento processual a ser destinado ao tema. No caderno são apresentados uma série de procedimentos e etapas que devem ser seguidos pelos integrantes do Exército, sempre que tratarem de Comunicação Estratégica.

Quanto à inserção da cadeia de decisões, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, de 2023, enfatiza que a Comunicação Estratégica é inerente aos escalões de Comando do Exército, incluindo os Órgãos de Direção e os Comandos Militares de Área, tudo com a finalidade de manter o planejamento e o gerenciamento centralizados no nível mais alto da cadeia de decisões (Brasil, 2023). Mais uma vez o Exército mostra perfeito alinhamento com o que foi visto sobre os componentes essenciais para um sistema de Comunicação Estratégica.

Além disso, a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, determina que o Estado-Maior do Exército é órgão responsável pela governança e integração das atividades de Com Estrt com o Plano Estratégico do

Exército (Brasil, 2023). Dessa forma, a instituição inseriu na cadeia de decisões um nível acima do Centro de Comunicação Social do Exército, procurando evitar que o tratamento de estratégias de comunicação, feitas pela Comunicação Social, fosse entendido como a própria Comunicação Estratégica. Essa mudança aponta para um claro atendimento ao que se entende por inserir o assunto na cadeia de decisões, particularmente no nível mais alto dessa.

Observando o componente gestão de relacionamentos, o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército indica o seguinte:

“Os públicos-alvo ou grupos-alvo incluem: a) as pessoas que “estão se comportando mal” ou cujo comportamento você deseja mudar (por exemplo, influenciadores usando *Fake News* contra a instituição); b) as pessoas afetadas por esse comportamento (por exemplo, as pessoas envolvidas na dissipação de narrativas opostas aos valores da instituição); c) as pessoas que têm responsabilidade formal pelo problema (por exemplo, militares da ativa ou veteranos da instituição); d) as pessoas que influenciam as opiniões e o comportamento dos envolvidos (por exemplo, jornalistas, formadores de opinião e celebridades).” (Brasil, 2023, p.3-13).

No trecho, o caderno indica tipos de grupos de pessoas que podem ser tratadas e como se relacionam com a instituição, apresentando de forma clara o que prescreve o componente citado.

Além disso, no Plano de Comunicação Estratégica de 2024, devem ser apontados os públicos-alvo específicos com quem o Exército deve se relacionar, tentando cumprir o que prevê o Caderno de Ensino. Dessa forma, o Exército estará mais alinhado com o componente de gestão de relacionamentos.

Ainda pode-se apontar a perfeita integração com as áreas de Comunicação Estratégica (Interna, Administrativa, Institucional e Mercadológica), que será apontada mais adiante neste trabalho, como outro fator que reforça o alinhamento daquilo que o Exército vem fazendo com o componente de gestão de relacionamentos, conforme as relações existentes entre esses conceitos, já apresentadas no capítulo 3 deste trabalho.

A sequência de documentos apresentada no início deste capítulo indica que há um processo bem planejado para a execução de Comunicação Estratégica dentro do Exército. Além disso, cabe destaque para a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, de 2023, que indica que as ações devem ser buscadas por meio de quatro linhas de esforço: coesão, operacionalidade, credibilidade e integração (Brasil, 2023). Com isso se evidencia que a coesão passa ter caráter de destaque dentro da intenção da instituição.

Outro ponto constante da Diretriz Anual de 2023 é a relação dos eventos selecionados pelos Órgãos de Direção e Comandos Militares de Área para serem catalisadores na transmissão das mensagens institucionais (Brasil, 2023). Com isso, vê-se que o processo planejado vai além da simples comunicação de eventos, mas inclui ações que devem funcionar para a comunicação. Pode-se, ainda, destacar o seguinte trecho: “Os eventos que não tenham sido incluídos na listagem supramencionada, além de outros que venham a surgir no decorrer do ano de trabalho, poderão constar dos Planos de Comunicação Estratégica [...]” (Brasil, 2023, p. 6), o que se alinha na mesma direção.

Outro aspecto importante constante da mesma Diretriz, citada no parágrafo anterior, é que ela apresenta os temas institucionais prioritários, que visam orientar o estabelecimento dos eventos e ações a serem realizados pelo Exército Brasileiro, com objetivo de comunicar (Brasil, 2023). Essa definição dos temas institucionais é seguida pela determinação de ações específicas, determinadas nos Planos de Comunicação Estratégica, refletindo o planejamento temporal e metódico que indica que a organização está se valendo do componente “processo planejado” para orientar sua Comunicação Estratégica.

Finalizando os componentes da Comunicação Estratégica, o Caderno de Ensino do Exército apresenta, entre seus passos de planejamento de condução da Comunicação Estratégica em operações, o passo 8 (oito), “Monitoramento e avaliação da campanha” (Brasil, 2023). Sendo que a Diretriz Anual de 2023 define que o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), em coordenação com o Estado-Maior do Exército (EME), será o órgão responsável por levantar indicadores que permitam que seja feita avaliação dos atingimentos de objetivos, medindo a percepção de públicos-alvo sobre a Instituição, reorientando as ações, se for o caso, para o ano seguinte. Com isso, acredita-se que o Exército incluiu em seus componentes o processo monitorado, se alinhando com o que foi descrito no capítulo 3 deste trabalho.

As iniciativas de comunicação estratégica adotadas pelo Exército Brasileiro mostram um alinhamento parcial com os componentes da teoria de Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula. O tratamento processual, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamentos e o processo planejado são claramente evidentes nas políticas e diretrizes implementadas. No entanto, o processo monitorado, apesar de presente, poderia ser fortalecido com uma

abordagem ainda mais detalhada, assegurando a adaptação proativa às mudanças no ambiente informacional. Em suma, o Exército Brasileiro demonstra um compromisso significativo com os princípios da comunicação estratégica, alinhando suas ações com as melhores práticas teóricas para fortalecer sua eficácia organizacional e imagem institucional.

4.2 ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Observando, agora, as áreas da Comunicação Estratégica apontadas no capítulo 3, será feita a relação com a forma como o Exército Brasileiro está trabalhando o assunto. Para isso, similar ao que foi feito com os componentes, procurar-se-á enquadrar a dinâmica adota pelo Exército nos conceitos já abordados neste trabalho.

A comunicação interna, primeira área da Comunicação Estratégica que deve ter atenção por parte de uma instituição, é apresentada no Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército da seguinte forma:

“A Comunicação Interna é a que informa e envolve os colaboradores e demais públicos de relacionamento de cada projeto. A transmissão da mensagem por toda a cadeia hierárquica é o principal objetivo. É por ela que as orientações, ideias e determinações da Alta Administração chegam a todos os interessados no processo. Garante que todos trabalhem no mesmo sentido” (Brasil, 2023, p. 1-3).

Ao se olhar para os documentos estratégicos apresentados, pode-se perceber que a linha de esforço “coesão”, delimitada na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, de 2023, está diretamente ligada com a essa comunicação interna, demonstrando que a área é uma prioridade dentro das ações de Comunicação Estratégica que devem ser empreendidas pelo Exército Brasileiro. Além disso, pelo próprio nome dado a essa linha de esforço, percebe-se que sua colaboração para o fortalecimento da coesão da Força é primordial.

Com foco na comunicação administrativa, outra área a ser empregada na Comunicação Estratégica, observa-se que o próprio Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro é um fator que indica que esta área foi observada pela Força, uma vez que o caderno traz em seu conteúdo todos os métodos, processos e documentos que devem orientar o emprego do assunto no âmbito da instituição.

Além do caderno, a Diretriz Anual de 2023 apresenta que

“Os escalões inferiores, balizados pelas estratégias integradas de comunicação emanadas por seus respectivos órgãos enquadrantes, empregarão, de forma coordenada, todos os vetores comunicacionais disponíveis, como a Comunicação Social, as relações institucionais, a ação de comando e o pleno exercício da liderança em todos os níveis, de forma a contribuir para a consecução de uma comunicação integrada, em seu sentido mais amplo” (Braisl, 2023, p. 3).

Com essa determinação de encadeamento lógico e hierárquico às ações ligadas à Comunicação Estratégica, o Exército indica como deve funcionar sua comunicação administrativa, apresentando a subordinação e a cadeia de comunicação e planejamento que deve ser usada.

Acrescentando, ainda, a Política de Comunicação Estratégica do Exército determina que

“Todos os órgãos integrantes do Exército precisam considerar que a Com Estrt deve possuir doutrina, organização, adestramento, processos, material, educação, pessoal e infraestrutura, que permitem o desenvolvimento de capacidades.” (Brasil, 2024, p. 7).

Ao elencar o que deve possuir a Comunicação Estratégica em todos os órgãos da Força, fica evidente, mais uma vez, que o Exército trabalha com a área de comunicação administrativa, a qual estabelece como deve ser composta a comunicação dentro da instituição, indicando os canais, procedimentos e formalidades a serem usadas por seus integrantes.

A terceira área que deve ser abordada pela Comunicação Estratégica é a institucional. Para essa área, o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército apresenta dois conceitos pertinentes. O primeiro é o da própria comunicação institucional, que é definida como aquela que tem “[...]foco informacional, de articulação e de posicionamento de marca e imagem. Busca transmitir a cultura e os valores, bem como apresentar a empresa/instituição agregando valor abstrato a quem for destinatário desta comunicação” (Brasil, 2023).

A segunda definição que traz relação com a comunicação institucional, apresentada pelo Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, é a de comunicação pública, sobre a qual é apresentado o seguinte texto:

“[...]Essa comunicação com a sociedade (comunicação pública) na maioria das abordagens com o seu público de interesse, inclui como ideias centrais a influência ou mudança de comportamento e o foco nos assuntos de interesse público, criando assim a sua distinção da comunicação de caráter comercial.” (Brasil, 2023, p. 1-2).

Dessa forma, sendo a sociedade um ator externo de extrema importância para as relações institucionais de uma Força Armada, é possível enquadrar a comunicação pública indicada pelo caderno como uma ferramenta que atua na área da comunicação institucional do Exército.

Por fim, a área mercadológica é obtida pela divulgação das entregas da instituição à nação brasileira, que pode ser retratada nas linhas de esforço Operacionalidade e Credibilidade, contidas na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro (Brasil, 2023). Como visto no capítulo anterior, para uma Força Armada não há um produto a ser vendido e sua área mercadológica se reflete na percepção de utilidade que o povo tem sobre a própria Força. Sendo assim, ao abordar a Operacionalidade, divulgando as entregas operacionais que o Exército faz para a nação, associando isso a uma alta credibilidade, é possível caracterizar o emprego da área mercadológica da Comunicação Estratégica dentro da instituição.

O planejamento de comunicação do Exército Brasileiro mostra um alinhamento significativo com as áreas definidas por Margarida Kunsch. A comunicação interna é bem estruturada para garantir a coesão e a eficácia operacional. A comunicação administrativa é integrada aos processos de gestão e governança, assegurando a eficiência e a prontidão da instituição. A comunicação institucional fortalece a imagem do Exército perante a sociedade, enquanto aspectos de comunicação mercadológica são utilizados para promover e conscientizar sobre a importância do Exército. Portanto, o Exército Brasileiro está amplamente alinhado com os componentes da teoria de Margarida Kunsch, demonstrando um compromisso robusto com práticas de comunicação estratégica eficazes e integradas.

4.3 OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESATRÉGICA

Seguindo na análise proposta, passar-se-á a verificar se os objetivos que devem estar contidos numa boa política de Comunicação Estratégica estão presentes no trabalho feito pelo Exército Brasileiro.

Ao se verificar se é dado destaque à importância que a Comunicação Estratégica tem para o Exército, percebe-se, como já apontado neste trabalho, que a

Comunicação Estratégica foi inserida no topo da cadeia decisões, o que aponta para um grau de importância significativo. Além disso, a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica, de 2020, determina que a Comunicação Estratégica deve ser utilizada no processamento de informações atinentes a temas institucionais de interesse do Exército, devendo ser alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (Brasil, 2020). Com isso, pode-se perceber que os principais assuntos tratados pela comunicação da Força, serão direcionados ao que realmente importa para a instituição, qualificando a Comunicação Estratégica como de importância ímpar para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército.

No tocante ao objetivo de evidenciar o papel de todos no sistema, a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército, apresenta a estrutura que deverá ser empregada pela instituição. Nesse documento fica amarrado que o Comandante do Exército, apoiado pelo Estado-Maior do Exército, será o responsável pela governança do sistema; o Centro de Comunicação Social do Exército será o órgão técnico-executivo; e os demais órgãos de direção, juntamente com os Comandos Militares de Área, serão os vetores de disseminação das atividades de Comunicação Estratégica (Brasil, 2020).

Além disso, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, indica que os demais escalões inferiores devem ser orientados pelos respectivos órgãos enquadrantes, empregando, de forma coordenada, todos os vetores comunicacionais disponíveis na Força. Com isso, fica evidente o papel de todos no sistema de Comunicação Estratégica adotado pelo Exército.

Observando, agora, a necessidade de embasar o público interno quanto aos procedimentos e fluxos da Comunicação Estratégica, percebe-se que o Exército vem fazendo isso por meio dos diversos documentos, aqui já citados e que publica desde 2019. Cabe destaque para o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, que identifica e descreve os métodos e processos que devem ser seguidos pela Força. Dessa forma, entende-se que este objetivo foi amplamente trabalhado e buscado pela instituição.

Outro objetivo ao se estabelecer uma política de Comunicação Estratégica, pelo que já foi visto neste trabalho, é tornar uníssona a fala institucional. Para atingir esse objetivo, o Exército alinhou sua estrutura e documentos de Comunicação Estratégica com aqueles direcionados para o Planejamento Estratégico, direcionando ambos os esforços para o atingimento dos Objetivos Estratégicos da

Força, sempre baseando ações e informações nos valores e na Visão de Futuro estabelecidos pela instituição.

O aspecto relatado fica evidente quando a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército determina que o compartilhamento de informações relacionadas ao EB, principalmente em mídias sociais e aplicativos de mensagens, deve ser disciplinado pelo Estado-Maior do Exército, que é quem faz o Planejamento Estratégico da Força (Brasil, 2020). Além disso, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, de 2023, estabelece que temas institucionais foram definidos para orientar eventos e ações a serem realizados, de forma a concretizar a sua visão de futuro e contribuir para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (Brasil, 2023).

Com isso, pode-se identificar a busca pela fala uníssona que foi adotada pela Força. Cabe destacar que os temas elencados pela instituição foram os valores da Força, a liderança militar, os projetos estratégicos do Exército, o preparo e emprego, a prontidão logística, a diplomacia militar, as ações subsidiárias e a proteção ao meio ambiente (Brasil, 2023). Todos eles estão ligados ao Planejamento Estratégico do Exército.

A força do grupo como um todo, outro objetivo que se deve buscar com a Comunicação Estratégica, também foi estabelecida pelo Exército. A instituição decidiu usar linhas de esforço de comunicação para fazer isso, estabelecendo a coesão, a operacionalidade, a credibilidade e a integração como as linhas a serem seguidas (Brasil, 2023). Essas alinhadas, se observando analiticamente, estão ligadas com a união do público interno e do Exército com a sociedade (coesão e integração), com a principal entrega que a Força pode dar à sociedade (operacionalidade) e com aquilo que tem destacado o Exército e as Forças Armadas Brasileiras perante a mesma sociedade (credibilidade). Assim, a força do grupo pode ser estabelecida e incrementada, se valendo de ações de Comunicação Estratégica que sigam essas linhas.

Dar valor à comunicação interna formal e subsídios à comunicação informal, são dois objetivos que ficam interligados. O Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica indica que a postura e perfil dos integrantes da Força Terrestre é fator fundamental para repassar mensagens, além disso são importantes para o processo as relações que determinam como os militares integrarão as capacidades que visam apoiar as ações de Comunicação Estratégica (Brasil, 2023). Dessa forma, é

instituída a responsabilidade pessoal de cada militar, que deve nortear suas ações e palavras devido ao valor que essas têm para a instituição e o impacto que podem causar na mesma. Ao alinhar a dar valor para comunicação interna, apoiando-a em cada integrante da Força, a comunicação informal acaba por ser, automaticamente, envolvida no sistema.

Quanto ao objetivo de alinhar princípios e valores da marca institucional, pode-se destacar o que diz o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica:

“A Comunicação Estratégica do Exército é a unidade de ações, palavras e imagens em sintonia com sua Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações, de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar seus públicos de interesse, produzindo efeitos de longo prazo.” (Brasil, 2023).

Somando-se isso ao fato de um dos temas prioritários para o Exército ser Valores e Tradições, conforme determina a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, a qual determina que o tema deverá seguir o seguinte:

“Culto permanente aos princípios éticos e morais compartilhados no seio da Instituição e que devem permear todas as atividades e relações existentes no âmbito do Exército Brasileiro, bem como o estímulo à constante transmissão dos costumes, memórias, crenças e lendas da caserna, como forma de ampliar o sentimento de pertencimento de todos os seus integrantes, unindo cada vez mais os militares da ativa e veteranos, pelo idealismo e pelo amor à Pátria e à carreira das armas.” (Brasil, 2023).

Com isso, acredita-se que há alinhamento do que a instituição se propõe com o objetivo de Comunicação Estratégica citado, destacando que, ao citar o sentimento de pertencimento e a união de militares da ativa e da reserva, também se está trabalhando a coesão.

Para melhorar a qualidade “de” e “da” comunicação, o Exército entrelaçou seus sistemas de comunicação e informações em todos os níveis de planejamento, integrando o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx) com o Sistema de Informações do Exército (SINFOEx), por meio do Sistema de Comunicação Estratégica do Exército (SISCEEx) (Brasil, 2024). Com isso, o Estado-Maior do Exército passou a trabalhar, na área de Comunicação Estratégica, alimentado pelo Centro de Comunicação Social do Exército e pelo Centro de Inteligência do Exército.

Para atingir outro objetivo pertinente à adoção de um sistema de Comunicação Estratégica, o Exército alinhou sua visão de futuro com as atividades

de Comunicação Estratégica, por meio da Política de Comunicação Estratégica do Exército. Essa política determina que as entregas da Força à sociedade devem ser apoiadas por uma comunicação de longo prazo, que permita sinergia de esforços para o atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército e da Visão de Futuro da Força (Brasil, 2024).

Apenas dois objetivos, dos listados por Joana d’Arc Bicalho Félix, não conseguiram ser claramente evidenciados pelos esforços aplicados pelo Exército: o de estimular atitudes que levem à missão institucional e o de alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação. Sendo assim, conclui-se que o Exército Brasileiro está amplamente alinhado com os objetivos de uma sistemática de comunicação estratégica. Além disso, há promoção da coesão interna, gestão da imagem institucional, fortalecimento das relações com os stakeholders e capacidade de resposta às crises, claramente incorporados nas políticas e diretrizes do Exército. Portanto, o Exército Brasileiro demonstra um compromisso robusto com as melhores práticas de Comunicação Estratégica, assegurando uma abordagem eficaz e integrada que apoia seus objetivos organizacionais e operacionais.

4.4 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESATRATÉGICA

Para verificar a implantação da Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro serão observadas as etapas levantadas por Joana d’Arc Bicalho Félix, considerando o ajuste feito por este autor, conforme já apresentado no capítulo anterior. Da mesma forma que os demais aspectos, a abordagem será feita observando e comparando o que está definido dentro do Exército com os conceitos estudados neste trabalho.

Para melhor avaliar as etapas é importante entender o processo usado pelo Exército, o qual é evidenciado em seu Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, publicado em 2023. Pelo caderno, a execução da Comunicação Estratégica tem um processo dividido em três fases. Essas fases são compostas pelo Exame de Situação de Comunicação Estratégica (fase1); a redação do plano e levantamento de recursos (fase 2); e pela condução das ações e avaliação dos resultados (fase 3) (Brasil, 2023).

Dentro das fases adotadas pelo Exército há 8 passos identificados e apresentados no próprio Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, sendo eles:

- Passo 1: Realizar a Análise Estratégica do ambiente informacional da conjuntura e dos cenários estabelecidos pelo Estado-Maior do Exército.
- Passo 2: Levantar os Objetivos Políticos, os Objetivos Estratégicos de Defesa, os Objetivos Estratégicos do Exército e estabelecer os Objetivos de Comunicação Estratégica do Exército.
- Passo 3: Analisar o problema do ambiente estratégico informacional (Conjuntural) e o papel da Comunicação Estratégica para se contrapor às narrativas desfavoráveis ao Exército.
- Passo 4: Determinar os públicos-alvo prioritários e as ações de Comunicação Estratégica.
- Passo 5: Estabelecer as campanhas institucionais/conjunturais para cada público-alvo.
- Passo 6: Realizar o pré-teste da campanha, reajustando ou retificando as narrativas estratégicas para posterior aprovação pelo Comandante do Exército.
- Passo 7: Elaborar o Plano de Comunicação Estratégica do Exército e levantar os recursos necessários para execução das campanhas de Comunicação Estratégica.
- Passo 8: Conduzir as campanhas de comunicação, monitorar os resultados e avaliar as possibilidades de reorientação das ações estratégicas.

O caderno ainda faz um alinhamento dos passos com as fases, incluindo os passos de 1 a 6 na fase 1, o passo 7 na fase 2 e o passo 8 na fase 3 (Brasil, 2023).

Tendo entendido a metodologia adotada pelo Exército para emprego da Comunicação Estratégica, passaremos a verificar o alinhamento com as etapas definidas no capítulo 3 deste trabalho.

Primeiramente, a definição da importância da Comunicação Estratégica para a instituição. Como já visto anteriormente, para atingir este passo é preciso definir a demanda inicial, alinhar esta demanda com os Objetivos Estratégicos, valores e visão de futuro, além de apontar a importância disso ao conselho deliberativo da instituição. O aglomerado de publicações feitas pelo Exército, desde 2019, já apresentados neste trabalho, apontam para a inclusão do Estado-Maior do Exército no processo de planejamento, na definição da estrutura e do funcionamento do

Sistema de Comunicação Estratégica, indicando que a instituição tem alinhado seu planejamento estratégico com a Comunicação Estratégica e que os níveis mais altos da cadeia decisória estão envolvidos e compactuando com a importância que essa comunicação tem para a Força.

Além do aspecto apontado, os passos 1, 2 e 3, empregados pelo Exército, têm relação direta com o alinhamento de objetivos e direcionamento destes para o atingimento da visão de futuro da instituição. Pois estabelecem os Objetivos de Comunicação Estratégica, alinhados com os demais objetivos do Exército, apontando o papel que a Comunicação Estratégica terá no campo informacional, para contribuir com a missão da Força.

A segunda etapa é a de análise diagnóstica, que inclui avaliar a estrutura existente, as conjunturas interna e externa e os cenários possíveis para o futuro. Neste ponto, o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica indica que as informações devem ser trabalhadas durante a fase do Exame de Situação, com base na conjuntura e cenários aprovados pelo Estado-maior do Exército, a fim de determinar o problema de Comunicação Estratégica a ser tratado pelo plano a ser confeccionado (Brasil, 2023). Desse modo, fica evidenciado o alinhamento do processo adotado pelo Exército com o que foi elaborado por Joana d’Arc Bicalho Félix.

A terceira etapa, consiste na definição dos *stakeholders*. Em relação a essa etapa, observando o passo 4, determinado pelo Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica do Exército, observa-se a relação direta e clara de alinhamento, pois o passo citado define que devem ser determinados os públicos-alvo prioritários nesse momento (Brasil, 2023). Cabe destaque aqui, para uma linha de esforço destinada à coesão, determinada na Diretriz Anual e trabalhada diretamente com o público interno, que favorece sobremaneira à manutenção e fortalecimento da coesão (Brasil, 2023). Sendo assim, entende-se que o Exército Brasileiro também atende ao que prescreve essa etapa de implantação de uma sistemática de execução de Comunicação Estratégica na instituição.

A quarta etapa consiste na elaboração das Diretrizes de Comunicação Estratégica. Mais uma vez, o Exército evidencia seguir o processo ao emitir uma Diretriz Geral e uma Diretriz Anual para Comunicação Estratégica, conforme pode ser visto nos documentos citados ao início deste capítulo.

A etapa cinco do processo consiste em estabelecer métodos e funções. Ao se olhar para o próprio Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica, que apresenta ferramentas e formas de se trabalhar o assunto dentro da Força, pode-se entender como o Exército estabeleceu seu processo. Além disso, a Política de Comunicação Estratégica do Exército, de 2024, indica que todos os integrantes da instituição devem entender que a Comunicação Estratégica tem que ser trabalhada em cima da doutrina, organização, adestramento, processos, material, educação, pessoal e infraestrutura determinados pelas diversas documentações elaboradas pelo comando da Força para isso (Brasil, 2024). Como efeito, acredita-se que os processos foram bem estabelecidos pela Força.

O passo número 6 é o de validação da execução, o que é obtido pelo alinhamento das normas de Comunicação Estratégica com as normas gerais da instituição. Observando as premissas apontadas na Política de Comunicação Estratégica do Exército, observa-se que ela seguiu um vasto arcabouço regulamentar que inicia na Constituição Federal de 1988, passando pela Política e Estratégia Nacionais de Defesa e pelas Normas Gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, até chegar a portarias mais internas como a que aprova o próprio Glossário das Forças Armadas. Com isso, entende-se que o alinhamento com as normas vigentes foi amplamente atendido pelo Exército ao elaborar sua sistemática de Comunicação Estratégica.

A etapa seguinte seria a de confecção de um mapa de Comunicação Estratégica. Essa etapa não foi possível identificar dentro das documentações disponíveis sobre o tema nos bancos documentais do Exército Brasileiro. Por isso, será tratada como etapa não realizada.

A seguir, a oitava etapa é a de aprovação, que consiste na ratificação e sancionamento de toda a documentação produzida, por parte do conselho deliberativo da instituição. Com a assinatura das Diretrizes Gerais de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (2020), Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro (2023) e a Política de Comunicação Estratégica do Exército (2024), acredita-se que foi amplamente cumprida essa etapa do processo.

A nona etapa consiste na validação, que seria a consulta interna e, se possível, externa sobre a pertinência do sistema estabelecido. Aqui, o Caderno de Ensino aponta que o passo 6 é o de pré-teste, que seria exatamente o teste da estrutura elaborada frente ao público interno e a um público externo selecionado,

para ratificar ou retificar narrativas e procedimentos a serem adotados (Brasil, 2023). Logo, entende-se que a etapa foi bem cumprida pela Força no seu esforço de implantação de uma sistemática de Comunicação Estratégica, além de ser uma etapa favorável à manutenção da coesão interna, uma vez que permite a participação de diversos níveis da cadeia hierárquica no processo de implantação da Comunicação Estratégica.

A etapa final é a de realização de uma Campanha de Lançamento da política de Comunicação Estratégica. Aparentemente será estabelecida pelo plano anual, adotando o Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica como produto base e utilizando o Departamento de Educação e Ensino como executante direto na divulgação dos conhecimentos necessários para a amplo entendimento do tema dentro da Força.

Conclui-se, com este tópico, que o método utilizado pelo Exército Brasileiro para implementar sua Comunicação Estratégica segue amplamente as etapas elencados por Joana d'Arc Bicalho Félix e ajustadas por este trabalho acadêmico. Desde a determinação da importância da comunicação até a divulgação e campanha de lançamento, o Exército demonstra um compromisso robusto com as melhores práticas de comunicação organizacional. A única etapa que não foi identificada foi a de confecção de um mapa de Comunicação Estratégica, mas acredita-se que isso não é um fator de destaque para apontar um suposto desalinhamento. Portanto, há um alinhamento claro entre as práticas do Exército Brasileiro e os componentes teóricos da metodologia de Félix, garantindo uma comunicação estratégica eficaz e integrada.

4.5 IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE O EXÉRCITO BRASILEIRO

Com a análise feita neste capítulo, pode-se concluir que o Exército Brasileiro trata o assunto de Comunicação Estratégica desde 2020, mas com influência de demandas causadas por redes sociais ainda em 2019. O tema já apresenta uma sistemática de abordagem bem definida na Força, porém com pouco tempo de aplicabilidade até então. A abordagem adotada pelo Exército está bem ancorada nos componentes, nas áreas, nos objetivos e nas etapas de implantação que devem

estar contidos em uma estruturação de um sistema de Comunicação Estratégica a ser adotado por uma instituição.

A Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro mostra alinhamento com os componentes da teoria de Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, com ressalvas para o processo monitorado, que apesar de presente, poderia ser mais detalhado, de forma a assegurar adaptações proativas às mudanças de ambiente. Cabe destaque para o tratamento processual, a inserção da cadeia de decisões e a gestão de relacionamentos, que, da forma como foram abordadas pelo Exército, favorecem ao fortalecimento da coesão interna. Desse modo, pode-se afirmar que há uma boa estrutura montada pelo Exército quanto aos componentes da Comunicação Estratégica, indicando que a sistemática adotada está bem estruturada.

Importante apontar que a inserção da Comunicação Estratégica no topo da cadeia de decisão, incluindo o Estado-Maior do Exército em sua estruturação e planejamento, além de favorecer à coesão, atende a uma demanda específica das Forças Armadas, que é trabalhar o ambiente informacional de forma antecipada e metódica, possibilitando moldar o cenário desejado e incluir ações que serão direcionadas para a comunicação, não ficando apenas nas narrativas defensivas adotadas por situações ou temas gerados por outros. Com isso é possível ditar a agenda de assuntos e se preparar melhor para a guerra de narrativas, buscando manter a liberdade de ação, caso o ambiente evolua do cenário de colaboração para o cenário de conflito.

Sobre as áreas da Comunicação Estratégica, pode-se concluir que a comunicação interna é bem estruturada, além de buscar garantir a coesão, por meio de uma linha de esforço voltada somente para isso. A comunicação administrativa está bem alinhada com a governança da Força, também favorecendo à coesão. A comunicação institucional está baseada nas crenças e valores, de modo que ao se relacionar institucionalmente com outras organizações o Exército busca evidenciar o que mais preza internamente, fortalecendo a coesão com essa atitude. Por fim, quanto à comunicação mercadológica visa promover e conscientizar a sociedade sobre a importância do Exército. Dessa maneira, o Exército também está bem alinhado com as áreas da Comunicação Estratégica, evidenciando um sistema forte de Comunicação Estratégica, que pode contribuir de forma significativa para o fortalecimento da coesão interna.

Dos objetivos que se deve ter com uma política de Comunicação Estratégica, apenas dois, daqueles listados por Joana d’Arc Bicalho Félix, não são claramente evidenciados no Exército: o de estimular atitudes que levem à missão institucional e o de alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação. Ainda assim, pode-se concluir que o Exército Brasileiro está bem alinhado com os conceitos de Comunicação Estratégica, o que fica comprovado com a promoção da coesão interna, a gestão da imagem institucional, o fortalecimento das relações com os stakeholders e a capacidade de resposta a crises, objetivos claramente incorporados às políticas e diretrizes do Exército. Portanto, afirma-se que o Exército Brasileiro está compromissado com as melhores práticas, assegurando abordagem que apoia o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Sobre as etapas de implantação da Comunicação Estratégica, foi possível perceber que o Exército estabeleceu um processo próprio, apoiado em três fases e oito passos, que só não atende a uma das etapas definidas como padrão. Dessa forma, pode-se inferir que a Força, mais uma vez, se alinha com o que há de teoria e métodos apresentados. Além disso, identifica-se que o fator de validação empregado pelo Exército e a definição de uma linha de esforço voltada para o público interno na definição dos *stakeholders*, podem ser muito favoráveis ao fortalecimento da coesão na Força.

Por fim, conclui-se que o Exército Brasileiro vem fazendo esforços significativos para implantar a Comunicação Estratégica e está direcionado ao que há de mais apropriado, segundo aquilo que se apresenta no cenário atual. A adoção de medidas que favorecem à coesão é evidente em vários aspectos e indica que, se bem aplicada, a metodologia pode ser muito útil para o fortalecimento dessa coesão. Cabe destaque para a adoção da linha de esforço coesão, para a validação da sistemática por parte do público interno e a inclusão da Comunicação Estratégica no topo da cadeia de decisões, fatores que podem ser apontados como boas práticas.

5 A ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL.

A partir de agora, será visto como a Marinha do Brasil trata a Comunicação Estratégica. Cabe destacar que, no senso comum e em conversas no âmbito da Força, a impressão geral é de que não há uma sistemática de Comunicação Estratégica sendo usada pela Marinha. Contudo, ao observar o Manual de Comunicação Social da Marinha, EMA860, é possível entender melhor o que acontece. De forma intencional, a instituição parece ter inserido a Comunicação Estratégica dentro da estrutura de Comunicação Social.

O EMA860 apresenta o entendimento de uso indistinto dos termos comunicação, Comunicação Social, comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional por parte das organizações, atualmente. A publicação indica que a finalidade em todas as abordagens diferentes é de buscar aperfeiçoar o relacionamento das organizações com seus públicos de interesse. Com isso, acaba por determinar que no manual, e consequentemente na Marinha, “a expressão Comunicação Social deve designar a comunicação de forma estratégica” (Brasil, 2021). Para este trabalho, será adotado o estudo da Comunicação Social da Marinha, entendendo que a Comunicação Estratégica está contida nessa.

Deste ponto, já se pode destacar uma observação importante, o conflito visto anteriormente neste trabalho, entre Comunicação Estratégica e estratégia de comunicação, deve ser um cuidado a mais que a Marinha precisa ter como foco em sua estrutura e sistemática de Comunicação Estratégica.

Além do Manual EMA860, a Força dispõe de um Plano da Comunicação Social da Marinha (PCSM 23/24). Esse plano é bienal e orienta as ações de Comunicação Social da Força. Para este trabalho, será estudado o plano em vigor, que aborda o biênio de 2023/2024. Dentro do plano estão contidas quatro seções, divididas nos seguintes temas: Conceitos e Fundamentos; Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica (Brasil, 2023).

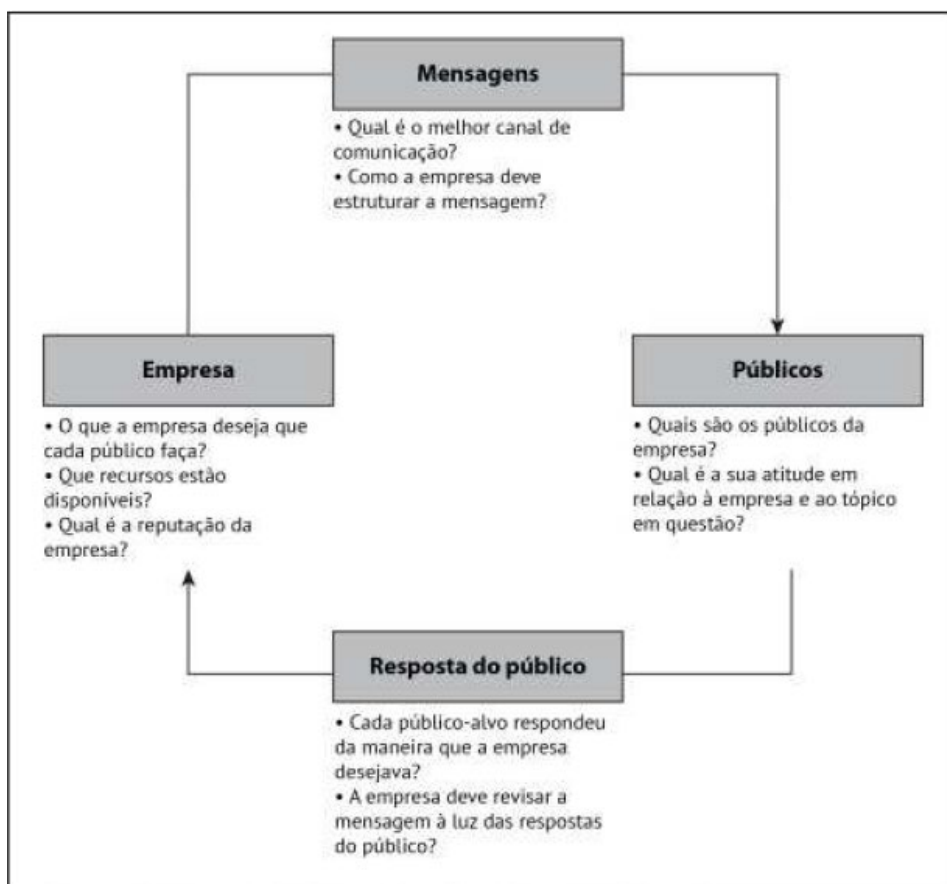
Pela metodologia adotada no EMA860, a Marinha teria um Plano de Comunicação Social e um Plano Estratégico de Comunicação Social (Brasil, 2021). Contudo, não foi possível identificar a confecção do segundo plano, talvez por ter caráter sigiloso, ao qual não se teve acesso. De fato, este trabalho se restringirá ao primeiro plano, que traz muitos conceitos alinhados com o que já foi visto, o que

permitirá se valer dele e do próprio EMA860 para se compreender como a Comunicação Estratégica está sendo tratada dentro da Força.

A Marinha aborda a comunicação apresentando três componentes relacionados com os conceitos de Aristóteles, sejam eles: o orador, o ouvinte e a mensagem (Brasil, 2021). Aqui percebe-se a ausência de um componente que foi inserido no cenário moderno e que merece destaque no ambiente informacional atual, o ruído, que é aquilo que interfere na mensagem, mudando a percepção do ouvinte sobre essa (Brasil, 2023). É interessante dar atenção a este aspecto, pois ele pode afetar de forma intensa a coesão, dependendo da interferência causada e do público-alvo atingido.

A figura 05 mostra como a Marinha enxerga o sistema de comunicação. É possível perceber que não há a inclusão do fator ruído ou interferência, entre a empresa e os públicos ou entre a mensagem e a resposta.

Figura 05 - Modelo de estratégia de comunicação da Marinha



Fonte: EMA 860 – Manual de Comunicação Social da Marinha (Brasil, 2021)

Ainda quanto a aspectos gerais, cabe destacar um tema prioritário da Marinha, conforme apontado no Plano de Comunicação Social da Marinha, a

Amazônia Azul (Brasil, 2023). O tema é um caso de sucesso em Comunicação Estratégica, pois o conceito foi adotado pela Marinha do Brasil, em 2019, e hoje faz parte dos livros escolares do Ensino Médio do Brasil. Com isso, a Marinha conseguiu envolver a sociedade, difundindo a mentalidade marítima no país.

Com o entendimento básico de como funciona a sistemática da Comunicação Estratégica na Marinha, pode-se passar a buscar entender como ela se enquadra dentro dos componentes, áreas, objetivos para a política e etapas de implantação que foram adotados como padrão neste trabalho.

5.1 OS COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A partir de agora, será visto como a sistemática adotada pela Marinha se enquadra nos componentes da Comunicação Estratégica. Para isso, observar-se-á o conteúdo do Manual de Comunicação Social da Marinha e do Plano de Comunicação Social da Marinha, relacionando esses documentos com os conceitos estabelecidos no capítulo 3.

Observando o Manual de Comunicação Social da Marinha, em seus conceitos e fundamentos, ele aponta a necessidade de se seguir os seguintes requisitos quando se planejar a comunicação estrategicamente: alinhamento com os objetivos; inserção na cadeia decisória; visão sistêmica e integrativa; orientação para o futuro; tratamento processual; gestão dos relacionamentos; e basear-se em resultados (Brasil, 2021). Aparentemente, se alinha muito bem com os conceitos adotados neste trabalho. A seguir, será verificado se há um real alinhamento.

Quanto ao tratamento processual da comunicação, pode-se afirmar que o EMA860 define procedimentos específicos para a disseminação de informações, gestão de crises e interações com a mídia, garantindo que as ações comunicacionais sigam uma lógica estabelecida e coerente (Brasil, 2021). Já o PCSM 23/24 estabelece diretrizes, ações e fluxos de trabalho para todas as células do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB) (Brasil, 2023). A sistematização das ações e a padronização dos procedimentos permitem que a comunicação seja replicável e ajustável conforme necessário, garantindo consistência ao longo do tempo.

Observando a inserção na cadeia de decisões, a Comunicação Estratégica está inserida dentro da Comunicação Social, não atingindo os níveis mais altos da cadeia de decisão. O EMA860 enfatiza a importância de que a Comunicação Social esteja integrada à cadeia de decisões da Marinha, garantindo que as diretrizes de comunicação estejam alinhadas com os altos níveis de comando (Brasil, 2021). Porém, isso permite o alinhamento, mas acaba por limitar a comunicação do que é feito e não abre a possibilidade de fazer algo estratégico para comunicar, pois uma ação estratégica pode e deve envolver mais do que somente a Comunicação Social.

O PCSM 23/24, por sua vez, é supervisionado pelo Comando da Marinha, o que garante que as decisões comunicacionais estejam alinhadas com os níveis mais altos de comando (Brasil, 2023). Isso assegura que a comunicação desempenhe um papel estratégico dentro da organização, influenciando e sendo influenciada pelas decisões institucionais, mas não em sua plenitude, como seria se a Comunicação Estratégica estivesse inserida no Estado-Maior da Armada e no planejamento estratégico da Força.

Um aspecto crucial na inserção da Comunicação Estratégica na cadeia de decisões é garantir que ela esteja posicionada no topo dessa cadeia. Isso assegura que as diretrizes e ações estabelecidas sejam plenamente compreendidas e adotadas pelas mais altas autoridades. Se a comunicação não estiver devidamente integrada nesse nível, corre-se o risco de que uma determinação seja emitida sem estar completamente alinhada com o entendimento do alto comando da Força, o que pode gerar ruídos e prejudicar a coesão, devido ao desalinhamento de ideias.

No tocante à gestão de relacionamentos, tudo parece muito bem estabelecido no âmbito da Força. A gestão de relacionamentos é um componente central tanto no EMA860 quanto no PCSM 23/24. O manual orienta como a Marinha deve se relacionar com seus diversos públicos e oferece diretrizes sobre como construir e manter esses relacionamentos de maneira a fortalecer a imagem institucional da Marinha (Brasil, 2021). O plano detalha ações específicas para diferentes públicos, incluindo o público interno, a sociedade em geral, a mídia, e outras instituições governamentais (Brasil, 2023). Cabe ressaltar que os dois documentos apontam o público interno como alvo, o que favorece ao fortalecimento da coesão.

Olhando agora para o processo planejado, percebe-se que há uma perfeita conformidade do que é feito na Marinha com o que foi explanado no capítulo 3. O EMA860 detalha a importância de um planejamento cuidadoso e proativo para todas

as ações de comunicação, desde campanhas de divulgação até a gestão de crises, envolvendo a definição de objetivos claros, a alocação de recursos e a preparação para diferentes cenários (Brasil, 2021). Além disso, o PCSM 23/24, seguindo o que prescreve o manual, estabelece claramente os objetivos, temas prioritários e ações a serem executadas ao longo de dois anos. Este processo planejado inclui a definição de responsabilidades, prazos e metodologias para a execução e o acompanhamento das ações (Brasil, 2023).

Por fim, pode-se dizer que a Marinha também tem um processo bem monitorado em seu sistema. Por um lado, o EMA860 sugere que a eficácia das estratégias de comunicação deve ser constantemente avaliada para garantir que os objetivos estejam sendo alcançados e para permitir ajustes conforme necessário (Brasil, 2021). Por outro, dando continuidade, o PCSM 23/24 estabelece a necessidade de relatórios de acompanhamento e análise dos resultados das ações executadas, permitindo a avaliação contínua da eficácia da comunicação (Brasil, 2023). Desse modo, todo o processo fica constantemente monitorado e pode ser ajustado a qualquer momento.

A Marinha do Brasil, conforme apresentado alinha-se de maneira eficaz aos componentes essenciais da comunicação estratégica descritos por Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula. Tanto o EMA860 quanto o PCSM 23/24 mostram que a Marinha adota um tratamento processual integrado para a comunicação, gerencia ativamente os relacionamentos, planeja suas ações e monitora continuamente seus processos comunicacionais. Esses elementos demonstram que a Marinha do Brasil utiliza uma abordagem robusta e bem estruturada para a comunicação estratégica, que é crucial para o cumprimento de sua missão e a manutenção de sua imagem institucional.

A única ressalva pertinente é quanto a inserção da Comunicação Estratégica na cadeia de decisões. Como já visto, essa inserção deve ser feita no mais alto nível de decisão, mas a Força inseriu a Comunicação Estratégica dentro do seu sistema de Comunicação Social, baixando um nível do desejado. Acredita-se que elevando o planejamento da comunicação para o Estado-Maior da Armada, antes de passar pela Comunicação Social, pode-se obter mais eficácia e alinhamento.

5.2 ÁREAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Agora, será feita a comparação da estrutura adotada pela Marinha do Brasil com as áreas da comunicação propostas por Margarida Kunsch. Inicialmente, cabe destacar que o manual EMA860 aponta como grandes áreas da comunicação as mesmas que foram identificadas por Kunsch. Desse modo, inicialmente, pode-se crer que há um alinhamento direto entre as duas abordagens. A seguir, será verificada a qualidade desse alinhamento.

Quanto à área interna da comunicação, a Marinha oferece orientações sobre como as mensagens devem ser transmitidas ao longo da hierarquia, buscando garantir que as informações fluam de maneira eficaz e que todos os membros estejam cientes de suas responsabilidades e do papel que desempenham na instituição. A comunicação interna é vista como um meio de fortalecer o espírito de corpo e a unidade dentro da Marinha (Brasil, 2021). O PCSM 23/24 dedica uma seção específica à Comunicação Interna, destacando a necessidade de manter o público interno informado e motivado, promovendo os valores institucionais e a importância do papel de cada membro dentro da organização (Brasil, 2023). Dessa forma, a Marinha se alinha perfeitamente com os conceitos de comunicação interna e alimenta um sentimento de espírito de corpo que favorece à coesão da Força.

No que tange à comunicação administrativa, o EMA860 recomenda que devem ser adotados canais de comunicação, padronização de documentos e implementação de sistemas que assegurem que as informações sejam compartilhadas de maneira rápida e precisa entre as diversas unidades da Marinha (Brasil, 2021). Contudo, o PCSM 23/24 não dá destaque para a comunicação administrativa, ele até abrange o conceito ao estabelecer procedimentos e fluxos de trabalho e definir responsabilidades, métodos e prazos para as ações de comunicação, o que assegura que as informações circulem de maneira organizada e eficiente dentro da instituição. Contudo, o plano não destina uma seção a essa área da comunicação, como faz com as demais áreas (Brasil, 2023). Apesar da observação feita sobre o plano, acredita-se que a área da comunicação administrativa é plenamente atendida pela Marinha do Brasil, até porque é natural para uma instituição militar hierarquizar e delimitar fluxogramas para seus processos administrativo, inclusive a comunicação.

Analisando, agora, a comunicação institucional, pode-se dizer que é a área de destaque dentro da Força, sendo um dos focos principais do EMA860, que orienta interações com a mídia, campanhas de relações públicas e outras atividades destinadas a promover a imagem da Marinha como uma instituição confiável e essencial para a segurança nacional (Brasil, 2021). Além disso, o PCSM 23/24 define claramente as ações a serem realizadas para fortalecer a imagem da Marinha junto aos diversos públicos, divulgando os valores, as políticas e as atividades da Marinha. Temas como a importância do Poder Naval, os Programas Estratégicos e a defesa da Amazônia Azul são exemplos de tópicos abordados para reforçar a percepção pública da relevância da Marinha (Brasil, 2023).

Um aspecto muito favorável a essa ênfase é a utilização do conceito de mentalidade marítima, buscando dar conhecimento da importância estratégica do mar para a sociedade em geral. Como já dito anteriormente, o tema Amazônia Azul, que está diretamente ligado a essa mentalidade, ressalta o sucesso da comunicação institucional da Marinha. Acredita-se que, dando valor ao mar, a Força conseguirá delimitar e evidenciar para a sociedade a importância de o país possuir uma Marinha forte o suficiente para manter suas riquezas.

Por fim, a comunicação mercadológica, de acordo com o EMA860, está relacionada à divulgação das missões e das contribuições da Marinha para a sociedade. O manual sugere estratégias para destacar as realizações operacionais e institucionais da Marinha, reforçando sua credibilidade e relevância perante o público (Brasil, 2021). Cabe aqui a percepção que, inserindo a Comunicação Estratégica no planejamento do Estado-Maior da Armada, seria possível prever atividades voltadas para a comunicação, fortalecendo o processo pela simples inversão de planejar a atividade que será comunicada no lugar de somente divulgar a atividade que foi realizada.

Observando no contexto do PCSM 23/24, a área mercadológica é tratada como uma ferramenta estratégica para aproximar a Marinha da sociedade brasileira. Ações como campanhas publicitárias, divulgação das atividades culturais e desportivas e promoção do ingresso na Marinha são exemplos de como deve ser empregada (Brasil, 2023). Interessante o destaque dado para a promoção do ingresso na Marinha, um produto que favorece à Comunicação Estratégica não só na dimensão informacional, mas na qualidade de pessoal, que está na dimensão física.

Em conclusão, sobre as áreas da comunicação adotadas pela Marinha do Brasil, conforme delineadas pelo EMA860 e pelo PCSM 23/24, é possível notar um alinhamento substancial com as áreas de Comunicação Estratégica propostas por Margarida Kunsch. A Marinha se destaca na comunicação interna ao fortalecer o espírito de corpo e assegurar o alinhamento de seus membros com os objetivos institucionais, bem como na comunicação institucional, onde promove de forma eficaz sua imagem e os valores estratégicos do Poder Naval, especialmente por meio da temática da Amazônia Azul. Embora a comunicação administrativa não seja explicitamente detalhada no PCSM 23/24, ela é adequadamente atendida pela estrutura hierárquica e pelos processos formais típicos de uma instituição militar. A comunicação mercadológica é utilizada para aproximar a Marinha da sociedade, destacando realizações e promovendo o ingresso na Força, o que reforça tanto a presença institucional quanto a qualidade do pessoal. Dessa forma, a Marinha do Brasil não apenas se alinha com os conceitos de Comunicação Estratégica propostos por Kunsch, mas também os aplica de maneira que fortalece sua coesão interna e a relevância da Força perante a sociedade brasileira.

5.3 OBJETIVOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Agora, verificar-se-á se os objetivos que devem orientar a implantação de um sistema de Comunicação Estratégica estão sendo atendidos pelo que a Marinha tem adotado.

A primeira análise será sobre a necessidade de destacar a importância da Comunicação Estratégica. A princípio, sem aprofundamentos e levando em conta dados já apresentados neste trabalho, pode-se ser induzido a entender que não há uma intenção clara em realizar esse destaque. Indicam isso os fatos de a Comunicação Estratégica ser relevada a uma vertente dentro da Comunicação Social da Marinha (Brasil, 2021) e à percepção apontada de que na informalidade, dentro da Força, muitos acreditam que não há trabalho de Comunicação Estratégica. Contudo, serão verificados os documentos da Marinha, ligados ao tema, para um melhor levantamento de dados e entendimento do assunto.

O EMA860 define a comunicação como uma ferramenta vital para alcançar os objetivos institucionais e promover a coesão interna. Porém, iguala a Comunicação

Estratégica à Comunicação Social, tirando um pouco dessa importância e excluindo a comunicação do processo de planejamento estratégico, passando a servir de ferramenta do planejamento (Brasil, 2021). Essa decisão, já tendo sido explicada anteriormente sua razão, retira um pouco do destaque e da importância que a Marinha dá para o assunto. Talvez, dar responsabilidade a uma célula do Estado-Maior da Armada para planejar e orientar a Comunicação Estratégica possa dar maior destaque à importância dessa para as atividades e operações da Força, alinhando e direcionando esforços para o alcance de objetivos estratégicos e da visão de futuro.

No PCSM 23/24 há um reconhecimento de que a Comunicação Social desempenha um papel vital na consolidação da imagem da Marinha e no alcance dos seus objetivos estratégicos (Brasil, 2023). Contudo, os objetivos permanentes de comunicação não possuem alinhamento direto e concreto com os Objetivos Estratégicos da Marinha. As atividades estão muito mais ligadas à manutenção da imagem e credibilidade da Força do que com o atingimento de objetivos da Marinha. Isso contribui muito com a Comunicação Estratégica, mas não a substitui.

Para evidenciar o papel de cada integrante no sistema, o EMA860 deixa claro que a Comunicação Estratégica deve ser uma responsabilidade compartilhada por todos os membros da Marinha. O manual destaca que cada integrante, independentemente de sua posição hierárquica, desempenha um papel crucial no sistema de comunicação (Brasil, 2021). Estabelecendo esse entendimento entre seus integrantes, a Marinha favorece o fortalecimento da coesão, pois todos estarão preocupados com a instituição ao se comunicarem.

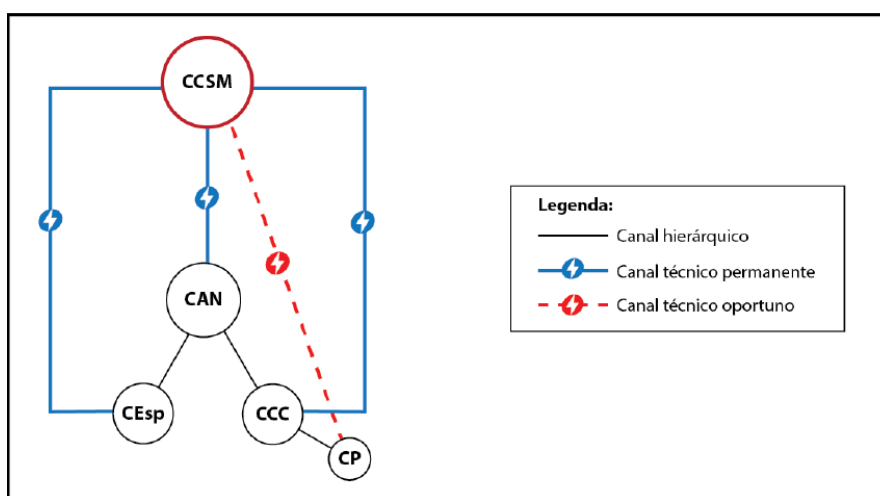
Ao definir responsabilidades claras para as diferentes células do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB), o PCSM 23/24 assegura que todos entendam sua importância dentro do processo comunicacional. O plano destaca que a participação ativa de cada membro é essencial para o sucesso das iniciativas de comunicação, especialmente no que tange à disseminação de informações e à preservação da imagem institucional (Brasil, 2023). Dessa forma, definido o que cada nível fará dentro do processo de comunicação e reforçando que todos têm responsabilidade sobre o que é comunicado, a Marinha se alinha bem com o objetivo de evidenciar o papel de cada um e, ainda, fortalece a unidade de discurso, contribuindo sobremaneira para a coesão da Força.

Observando o que a Marinha faz na direção de embasar os públicos interno e externo da sistematização de processos, procedimentos e fluxos, pode-se perceber que o EMA860 especifica procedimentos, define fluxos de trabalho e estabelece normas que devem ser seguidas tanto pelo público interno quanto pelo externo (Brasil, 2021). Já o PCSM 23/24 detalha diretrizes que devem ser seguidas pelas diversas células da Marinha, assegurando que todos os envolvidos compreendam como a comunicação deve ser conduzida (Brasil, 2023). Dessa forma, com o manual e o plano estabelecendo procedimentos e sendo de conhecimento aberto e irrestrito para o público interno, acredita-se que a Marinha se enquadra bem nesse objetivo.

Quanto a tornar uníssona a fala institucional, um dos objetivos centrais do PCSM 23/24 é assegurar que a Marinha fale com uma só voz. O plano orienta para a padronização das mensagens e para a uniformidade na comunicação institucional, tanto internamente quanto externamente (Brasil, 2023). Com isso, o plano segue aquilo que prescreve o EMA860, que aponta que todas as comunicações, sejam elas internas ou externas, devem estar alinhadas e refletir uma voz única que represente a Marinha, estabelecendo normas para a padronização da linguagem e das mensagens, assegurando que a Marinha fale com uma única voz (Brasil, 2021). Além disso, a Marinha adota um sistema de canais de informação, operacional e técnico, que favorecem a unificação e o alinhamento das mensagens.

A figura 06 indica o sistema de canais adotado pela Marinha, ligando as Células de Comunicação dos diversos níveis com o Centre de Comunicação Social da Marinha.

Figura 06 - Funcionamento do canal técnico da Marinha



Fonte: EMA860 – Manual de Comunicação Social da Marinha (Brasil, 2021)

Outro objetivo que se deve ter em mente quando se vai trabalhar a Comunicação Estratégica em uma instituição é o de alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação. Para isso, o EMA860 promove que as ações sejam coerentes com os princípios e objetivos da Marinha, além disso o manual oferece diretrizes para medir e avaliar a eficácia da comunicação, o que permite entender melhor como cada público-alvo está percebendo essa coerência (Brasil, 2021).

O PCSM 23/24, por sua vez, busca alinhar as expectativas individuais com os valores e as diretrizes de comunicação, buscando garantir que todos trabalhem com a mesma percepção. O plano define mecanismos de avaliação e monitoramento que visam permitir a qualificação contínua da eficácia da comunicação (Brasil, 2023). Contudo, é importante entender que os objetivos permanentes de Comunicação Social não estão clara e diretamente alinhados com os Objetivos Estratégicos da Marinha, o que pode gerar percepções divergentes, caso haja um descuido de execução, entre as intenções das ações e a percepção do nível mais alto de comando.

Passando para o estabelecimento da força do grupo, percebe-se que o EMA860 apresenta a comunicação interna como uma ferramenta para fortalecer o espírito de equipe e assegurar que todos os membros compartilhem uma visão comum e estejam comprometidos com a missão da Marinha (Brasil, 2021). Isso contribui para a criação de um grupo unido e resiliente, capaz de enfrentar desafios com eficácia.

Já o PCSM 23-24 promove a ideia de que a força do grupo está na coesão e na unidade de suas ações. Isso é refletido em um dos objetivos permanentes de Comunicação Social da Marinha, que é fortalecer a convicção e a coesão do público interno (Brasil, 2023). Com essa percepção e determinando esse objetivo permanente, a Marinha busca manter a coesão e torná-la a força do grupo para obtenção do alinhamento de mensagens e ações.

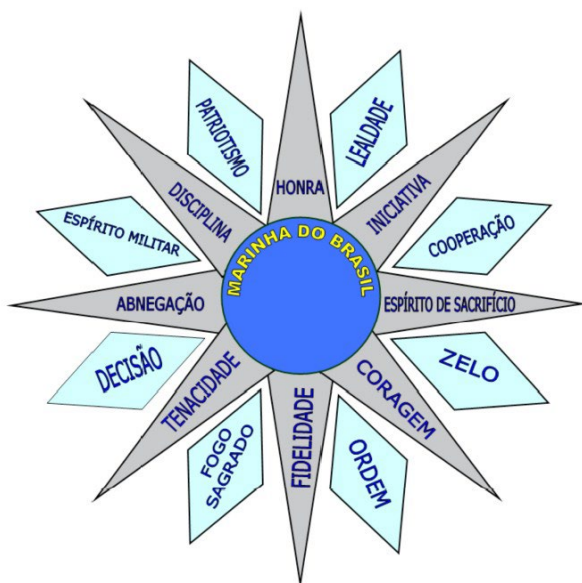
Ao observar o valor dado à comunicação no ambiente interno formal, o EMA860 aborda o conceito de comunicação administrativa que enfatiza a importância de canais de comunicação bem definidos e de procedimentos padronizados para garantir que as mensagens sejam transmitidas de maneira clara e eficiente (Brasil, 2021). Porém, o PCSM 23/24 não aborda essa área da comunicação, enfraquecendo o valor atribuído a ela. Contudo, acredita-se que os

procedimentos definidos no manual, incluindo a instituição de um sistema hierarquizado, além do calendário de atividades contido no plano, estabelecem importância significativa para a comunicação, atendendo ao que prevê o objetivo citado.

Para trabalhar os subsídios para o alinhamento da comunicação informal, o EMA860 sugere que a cultura organizacional e os valores da Marinha sejam constantemente reforçados, de modo que as conversas informais, entre os membros, reflitam e suportem os princípios institucionais (Brasil, 2021). Ao fazer isso, o manual ajuda a assegurar que a comunicação informal contribua para a coesão e o alinhamento interno. Já o PCSM 23-24 sugere a utilização do Suboficial-Mor ou da praça mais antiga como elemento de ligação do comando, para atingir esse objetivo (Brasil, 2023). Aqui há um aspecto interessante, pois muitas vezes as percepções de praças e oficiais tendem a divergir, a utilização de uma praça ligada ao comando para fazer um canal de mão-dupla na comunicação, pode ajudar muito na convergência das percepções e, com isso, fortalecer a coesão.

Para alinhar princípios e valores a Marinha se vale de uma imagem, chamada “Rosa das Virtudes” (figura 07), encontrada no Manual de Liderança da Marinha, DEEnsM-1005 (BRASIL, 2018). Essa ferramenta parece ser uma boa solução para divulgação de valores, pois apresenta de forma gráfica o que a Marinha prega.

Figura 07 – Rosa das Virtudes



Fonte: Manual de Liderança da Marinha, 1ª revisão, 2018 (Brasil, 2018).

Ainda, no direcionamento de princípios e valores, o PCSM 23/24 orienta os objetivos permanentes de Comunicação Social para os valores e princípios

preservados pela Marinha. Também determina que a comunicação institucional deve se apoiar neles. Por fim, inclui que as ações devem seguir os preceitos da “Rosa das Virtudes”, sendo essa a expressão dos valores que devem ser cultuados pela Marinha (Brasil, 2023). Com isso, a Marinha busca divulgar entre todos da Força o conhecimento da “Rosa das Virtudes”, que facilita a orientação das ações para que estejam alinhadas com as mensagens, amparadas sobre os valores cultivados pela instituição.

Para melhorar a qualidade “de” e “da” comunicação, o EMA860 estabelece a necessidade do *feedback* e da avaliação contínua, além do pessoal envolvido com a Comunicação Social ter que realizar cursos previstos pelo CCSM para se atualizarem (Brasil, 2021). O PCSM 23/24 reforça as ideias do manual e inclui mecanismos de *feedback* e avaliação contínua. Por fim, incentiva a realização de cursos na área de comunicação, atrelando a uma valorização meritocrática (Brasil, 2023). De fato, pode-se perceber que a Marinha se alinha bem com o objetivo em questão.

Observando outro objetivo, percebe-se que o PCSM 23/24 promove um olhar comum ao alinhar os objetivos permanentes de Comunicação Social com visão de longo prazo da Marinha. O plano assegura que todas as comunicações devem estar direcionadas para apoiar essa visão de futuro e o papel que a Marinha deverá desempenhar até lá (Brasil, 2023). Dessa maneira a Marinha busca atender ao objetivo de promover um olhar comum sobre a Visão de Futuro da empresa.

Observando o último objetivo que se busca com a implantação de um sistema de Comunicação Estratégica, estimular atitudes que levem à Missão Institucional, observa-se que o EMA860 não deixa claro como será esse incentivo, porém o PCSM 23/24 estimula ao promover ações voltadas à meritocracia e amparadas em valorizar aqueles que se destacam em atividades importantes para a Força, como especializações e adestramentos voltados diretamente para contribuir com o atingimento dos Objetivos Estratégicos da Força (Brasil, 2023). Com isso, percebe-se que a Marinha também se ajusta ao objetivo proposto.

Pode-se inferir que a análise dos documentos EMA860 e PCSM 23/24 revela que a Marinha do Brasil se esforça significativamente para atender aos objetivos que orientam a implantação de um sistema de Comunicação Estratégica. Embora existam áreas que poderiam ser reforçadas, como a necessidade de destacar mais explicitamente a importância da Comunicação Estratégica e a integração clara com

os Objetivos Estratégicos da Força, é evidente que a Marinha está comprometida em fortalecer a coesão interna, alinhar expectativas e valores, e promover uma comunicação unificada e eficaz. A adoção de ferramentas como a "Rosa das Virtudes" e a valorização da meritocracia são exemplos de como a Marinha busca não apenas comunicar, mas também cultivar uma cultura organizacional que apoie sua missão institucional. Dessa forma, a Marinha demonstra um alinhamento robusto com os objetivos da Comunicação Estratégica, embora haja espaço para aprimorar ainda mais a integração dessas práticas com o planejamento estratégico global da instituição.

5.4 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A partir de agora serão abordadas como as etapas de implantação da Comunicação Estratégica se comportam no sistema utilizado pela Marinha do Brasil. Recapitulando, os vinte passos apresentados por Joana d'Arc Bicalho Félix foram compactados em dez etapas neste trabalho, sendo essas dez etapas a referência utilizada para comparação entre o que pregam os principais autores que falam sobre o assunto e o que está sendo feito na Marinha.

Inicialmente, deve ser definida a importância da Comunicação Estratégica para a instituição e uma característica essencial para o bom aproveitamento é inserir essa comunicação no topo da cadeia de decisões, pois estabelece que o conselho deliberativo da empresa, no caso o Estado-Maior da Armada, está envolvido com a área.

No caso da Marinha observa-se certa restrição com esse passo. Apesar do EMA860 estabelecer que a Comunicação Social não é apenas uma função de suporte, mas um componente vital para o sucesso das operações e para o alcance dos Objetivos Estratégicos da Marinha, o manual coloca a Comunicação Estratégica dentro da Comunicação Social, evitando incluir no mais alto nível de decisão (Brasil, 2021). Além disso, a PCSM 23/24 começa por reconhecer que é a Comunicação Social, dentro da Marinha do Brasil, que tem caráter estratégico (Brasil, 2023). Mais uma vez, a Comunicação Estratégica, que englobaria a Comunicação Social e outras atividades de comunicação, como Operações de Informação, Psicológicas e algumas de Inteligência, fica em segundo plano. Desse modo, conclui-se que apesar

de dar importância para a Comunicação Estratégica, a Marinha não o faz em sua plenitude, atendendo parcialmente à etapa prevista.

Passando para a análise diagnóstica, o EMA860 identifica as necessidades de comunicação dentro da Marinha e estabelece diretrizes para a implementação de comunicação que atenda a essas necessidades (Brasil, 2021). Embora o manual não apresente uma seção específica dedicada à análise diagnóstica, ele claramente identifica as lacunas e oportunidades na comunicação interna e externa e propõe soluções para abordá-las. Por meio da definição de procedimentos e da sistematização dos processos comunicacionais, o EMA860 cumpre este passo ao fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes.

O PCSM 23/24 realiza a análise identificando as necessidades de comunicação e propondo ações que respondam a essas necessidades. O plano considera o contexto social, as demandas da sociedade por maior transparência e a necessidade de fortalecer a imagem da Marinha, ao avaliar a conjuntura informacional, apontando desafios e oportunidades para a comunicação da instituição (Brasil, 2023). Dessa forma, infere-se que a Marinha executa a contento a etapa de análise diagnóstica.

A etapa subsequente é a de definição de *stakeholders*. O EMA860 reconhece a importância de direcionar as mensagens a diferentes grupos, incluindo o público interno, a sociedade civil, a mídia e outras instituições governamentais (Brasil, 2021). Já o PCSM 23/24 demonstra uma compreensão clara de quem são os *stakeholders* e quais são as melhores formas de se comunicar com eles (Brasil, 2023). Nesse processo sequenciado de ações e publicações, a Marinha atende de forma exemplar ao que preconiza a etapa de definição de *stakeholders*, além de incluir o público interno como alvo essencial para a coesão.

Agora observando a emissão de diretrizes de Comunicação Estratégica, tanto EMA860 quanto o PCSM 23/24 não estabelecem diretrizes estratégicas, no nível mais elevado de decisão da Força, para a comunicação, pois se apoiam apenas nas ações de Comunicação Social (Brasil, 2021; Brasil, 2023). Isso se dá devido ao planejamento da comunicação não estar em um nível acima, junto com o planejamento estratégico da Marinha, de onde poderia alinhar a Comunicação Social com as operações de informação e até mesmo com as operações regulares da Força. Dessa forma, acredita-se que a Marinha do Brasil poderia aperfeiçoar sua

Comunicação Estratégica, para isso propõe-se que a inclua em uma seção do Estado-Maior da Armada.

Talvez, o Plano Estratégico de Comunicação Social, citado no EMA860, o qual não se conseguiu confirmar a existência, pudesse conter as diretrizes. Ainda assim, aparentemente, estaria incluso na Comunicação Social e não no planejamento estratégico da Marinha, o que torna a ação mais difícil.

A próxima ação seria de estabelecer métodos e funções. O EMA860 dedica-se ao estabelecimento de métodos e funções para a Comunicação Social e, com isso, abrange boa parte das ações de Comunicação Estratégica. O manual define os procedimentos a serem seguidos, os canais de comunicação a serem utilizados e as responsabilidades de cada unidade dentro da Marinha, no que diz respeito à comunicação (Brasil, 2021).

O PCSM 23/24, dando prosseguimento, define as responsabilidades de cada célula dentro do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB), além de especificar os métodos a serem utilizados para a implementação das ações (Barsil, 2023). Mais uma vez, ainda que direcionados para a Comunicação Social, esses métodos acabam abrangendo parte da Comunicação Estratégica também. Com isso, entende-se que a Marinha cumpre satisfatoriamente essa etapa.

As duas etapas seguintes, validação de execução em cima das normas gerais de ação e confecção do mapa de Comunicação Estratégica, não puderam ser identificadas nos processos estabelecidos pelo EMA860 e pelo PCSM 23/24. Mais uma vez, há a possibilidade de constarem do Plano Estratégico de Comunicação Social, mencionado no EMA860, mas como não foi possível saber da existência desse documento ou ter acesso a ele, não se pode inferir que a Marinha esteja alinhada com essa etapa do processo.

Na etapa de aprovação, é possível identificar que o tanto o EMA860 quanto o PCSM 23/24 são de amplo conhecimento na Marinha e o Centro de Comunicação Social é diretamente subordinado ao Comando da Marinha. Com isso, mesmo tendo sido o PCSM 23/24 aprovado pelo diretor do Centro de Comunicação Social, acredita-se que a aprovação passou pela aceitação do Estado-Maior da Armada, chegando, assim, ao nível mais alto da hierarquia. Contudo, para fins de trabalho acadêmico, fica entendido que a etapa foi cumprida com restrições.

As etapas de validação e campanha de lançamento também não puderam ser identificadas. Soma-se a isso o fato de não se ter uma abordagem direta de

Comunicação Estratégica, permanecendo essa dentro da Comunicação Social, como já foi visto. Isso torna mais difícil identificar uma validação ou campanha de lançamento de uma política de Comunicação Estratégica. Dessa forma, infere-se que essa etapa não foi cumprida durante o processo.

Em conclusão, a análise das etapas de implantação da Comunicação Estratégica na Marinha do Brasil, comparadas aos passos propostos por Joana d'Arc Bicalho Félix, revela que a instituição atende parcialmente às exigências teóricas, com algumas áreas bem consolidadas, como a definição de *stakeholders* e o estabelecimento de métodos e funções. No entanto, a falta de uma integração plena da Comunicação Estratégica no mais alto nível de planejamento estratégico, aliada à ausência de diretrizes estratégicas independentes da Comunicação Social, limita o potencial da Marinha em maximizar os benefícios dessa abordagem. Além disso, a ausência de etapas como a validação de execução, a confecção de um mapa de comunicação estratégica, a validação da política e a execução de uma campanha de lançamento, indicam que há espaço significativo para aprimoramento. A inclusão da Comunicação Estratégica em uma seção específica dentro do Estado-Maior da Armada poderia fortalecer o alinhamento da comunicação com os objetivos institucionais de longo prazo, garantindo maior eficácia e coesão nas ações comunicacionais da Marinha.

5.5 IDEIAS CONCLUSIVAS SOBRE A MARINHA DO BRASIL

A estrutura de Comunicação Social da Marinha do Brasil, conforme delineada pelo EMA860 e pelo PCSM 23/24, revela um sistema bem estabelecido que, embora robusto em alguns aspectos, ainda pode ser aprimorado. A Marinha adota uma abordagem que integra a Comunicação Estratégica dentro de sua Comunicação Social, o que, embora funcional, pode limitar a amplitude e a efetividade da comunicação ao não a posicionar no mais alto nível da cadeia decisória, a Comunicação Estratégica.

Em relação aos componentes da Comunicação Estratégica, a Marinha mostra um alinhamento substancial com as práticas recomendadas por Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, como o tratamento processual da comunicação, gestão de relacionamentos, planejamento e monitoramento contínuo.

No entanto, a inserção plena da Comunicação Estratégica na camada mais alta da cadeia decisória ainda é um ponto a ser melhorado para que a Comunicação Estratégica desempenhe todo o seu potencial, possibilitando transformar o processo da simples comunicação de ações para busca de ações previstas para se comunicar.

No que diz respeito às áreas da Comunicação Estratégica, a Marinha demonstra um bom alinhamento com as propostas de Margarida Kunsch, destacando-se especialmente na comunicação interna e institucional. A comunicação mercadológica é utilizada para aproximar a Marinha da sociedade e tem um fator de destaque, a inclusão do tema de formas de ingresso na Força, que viabiliza uma ação informacional que influencia diretamente a dimensão física. Quanto à comunicação administrativa, apesar de menos evidenciada, ainda é atendida pelas estruturas formais da Força, mas poderia ter maior destaque no Plano de Comunicação Social da Marinha, deixando o público interno mais atento à sua importância.

Cabe destaque, dentro da área de comunicação institucional, ao tema da Amazônia Azul, que foi implantado pela Marinha e ganhou os livros acadêmicos de ensino médio atualmente. Extremamente ligado à mentalidade marítima, o conceito de Amazônia Azul foi capaz de indicar à população e ao governo do país a importância do mar dentro da chamada Década dos Oceanos.

Os objetivos de implantação de uma política de Comunicação Estratégica são em grande parte atendidos pela Marinha, que se esforça para fortalecer a coesão interna e promover uma comunicação unificada. No entanto, a integração direta com os Objetivos Estratégicos da Força ainda pode ser aprimorada, especialmente no que se refere ao enfoque de importância da Comunicação Estratégica. Mais uma vez, a inserção no mais alto nível de decisão, o Estado-Maior da Armada, possibilitaria maior eficácia no sistema de comunicação da Força.

Dentro dos objetivos de implantação de uma política de Comunicação Estratégica, cabe destacar a ação utilizada pela Marinha para alinhar princípios e valores da marca institucional. Com a utilização da “Rosa das Virtudes”, a Marinha conseguiu de forma visual e eficaz dar destaque e amplitude aos valores institucionais que orientam a Força.

Nas etapas de implantação da Comunicação Estratégica, a Marinha cumpre alguns passos com extrema eficácia, como a definição de *stakeholders* e o

estabelecimento de métodos e funções, por exemplo. No entanto, a ausência de etapas como a de validação de execução e a de confecção de um mapa de Comunicação Estratégica indica que há áreas que podem ser contempladas com maior atenção.

Como sugestão, a Marinha do Brasil poderia considerar a inclusão da Comunicação Estratégica em um nível mais elevado de seu planejamento, possivelmente dentro do Estado-Maior da Armada, podendo ser numa célula já existente e que participe do planejamento estratégico da Força. Isso permitiria um alinhamento mais direto entre as ações comunicacionais e os Objetivos Estratégicos da Força, potencializando a eficácia da comunicação e fortalecendo ainda mais a coesão interna e a imagem institucional.

Em síntese, a Marinha do Brasil possui uma estrutura de Comunicação Social funcional e alinhada em muitos aspectos com as melhores práticas da Comunicação Estratégica, mas há espaço para aprimoramento. Ao elevar a estrutura de Comunicação Estratégica ao nível mais alto de decisão, a Marinha pode garantir que sua comunicação não apenas sustente, mas também dirija suas operações e objetivos, consolidando sua posição como uma instituição essencial para a segurança e o progresso do Brasil.

6 RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se a atender uma das opostas do trabalho, que foi a de estabelecer melhores práticas adotadas, em Comunicação Estratégica, pela Marinha do Brasil e pelo Exército Brasileiro. Desse modo, serão feitas observações, com caráter de recomendações, para que as Forças observem a possibilidade e viabilidade ou não de adotar em suas estruturas.

De forma geral, para a Marinha recomenda-se a inserção da Comunicação Estratégica em uma das células do Estado-Maior da Armada, em particular na seção ligada à inteligência informação, como foi feito no Exército Brasileiro. Para o Exército, se orienta a observar o trabalho feito com o conceito de Amazônia Azul e a metodologia usada na confecção da Rosa das Virtudes, pontos fortes da Comunicação Estratégica da Marinha do Brasil.

Quanto à proposta de estabelecer uma metodologia de base para estruturar a Comunicação Estratégica em ambas as Forças, conclui-se que a utilização dos dez passos gerados por este trabalho, alinhados com o que a Marinha e o Exército já estão fazendo, pode gerar boas práticas para as duas Forças. A sugestão de etapas a serem seguidas para a implantação da Comunicação Estratégica, contribuição espontânea deste trabalho, ficou da seguinte forma:

1. Definição da Importância Estratégica da Comunicação;
2. Análise Diagnóstica do ambiente informacional;
3. Definição de Stakeholders;
4. Emissão de Diretrizes de Comunicação Estratégica;
5. Estabelecimento de Métodos e Funções;
6. Validação de Execução (alinhamento com as normas gerais de ação);
7. Confecção do Mapa de Comunicação Estratégica;
8. Aprovação da Sistemática;
9. Validação da Política de Comunicação Estratégica; e
10. Campanha de lançamento.

Referente às áreas da Comunicação Estratégica, sugere-se ao Exército se espelhar em práticas feitas pela Marinha, nas áreas institucional e mercadológica. Na primeira, observando o tema da mentalidade marítima, usado pela Força irmã, em especial o trabalho feito com o conceito de Amazônia Azul. Na segunda,

inserindo a parte de ingresso na Força, como forma de atrair valores e pessoal para a instituição.

Observando os objetivos que se deve ter na implantação de uma política de Comunicação Estratégica, recomenda-se ao Exército aprimorar dois deles, o de estimular atitudes que levem à missão institucional e o de alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação. Esses dois objetivos não puderam ser observados dentro das ações adotadas pelo Exército, o que não comprova que não estão sendo buscados pela Força, mas indica que podem não estar claros para a instituição. A sugestão seria de rever as documentações e inserir ideias e ações que se alinhem clara e diretamente com os objetivos citados.

Quanto à sistemática adotada pela Marinha do Brasil, a sugestão é de revisão de estudos para verificar se não seria mais produtiva a inserção da Comunicação Estratégica num nível acima da Comunicação Social, para orientar as atividades da instituição, buscando alinhamento direto com os objetivos estratégicos da Força. Acredita-se que a inserção da Comunicação Estratégica no mais alto nível de decisão, o Estado-Maior da Armada, possibilitaria gerar maior eficácia no sistema de comunicação. Além disso, a inclusão do planejamento em uma das células do Estado-Maior poderia contribuir mais para o processo, possibilitando transformá-lo da simples comunicação de ações para busca de ações direcionadas a se comunicar.

Infere-se, ainda, que, sendo o plano da Marinha bienal, poderia ser feito um ajuste no próximo plano, inserindo uma seção para destacar a área da comunicação administrativa. Contudo, ressalta-se que, apesar de não apresentar a abordagem direta, os procedimentos, fluxos e documentação, que são os principais componentes da área mencionada, estão bem definidos pelo plano atual e colaboram sim com a sistemática, não exigindo uma ação emergencial para aprimoramento.

7 CONCLUSÃO

Esta tese teve como proposta estudar a Comunicação Estratégica, tendo como objeto de estudo a sistemática usada na Marinha do Brasil (MB) e no Exército Brasileiro (EB), comparando e estabelecendo melhores práticas, principalmente no tocante ao fortalecimento da coesão, se ancorando nos conceitos de autores renomados para gerar uma estrutura adequada de comparação.

Para isso, foram descritos e analisados conceitos relativos à estruturação de um sistema de Comunicação Estratégica, disponíveis no meio acadêmico e amparados nos estudos e trabalhos realizados por Ivone de Lourdes, Maria Aparecida de Paula, Margarida Kunsch e Joana d’Arc Bicalho Félix. Estabeleceu-se similaridades de aplicação desses conceitos com as sistemáticas em vigor no Exército Brasileiro e na Marinha do Brasil.

Dos estudos dos autores renomados, pode-se tirar componentes e áreas da Comunicação Estratégica, além de objetivos que se deve buscar na implantação de uma política e uma sequência de passos ou etapas a serem seguidos para a implementação da Comunicação Estratégica em uma instituição.

Sobre os componentes apresentados, foram estabelecidos o tratamento processual da comunicação; a inserção na cadeia de decisões; a gestão de relacionamentos; o processo planejado e o processo monitorado. Esses componentes servem de base para uma boa estrutura de Comunicação Estratégica.

O “tratamento processual” deve dar caráter sistêmico à Comunicação Estratégica. A “inserção na cadeia de decisões” apoia a busca direta pelo alinhamento de ideias, objetivos e informações. A “gestão de relacionamentos” trabalha o “para quem falar”, verificando o “como” e “o que” deve ser falado. O “processo planejado” torna tudo sistêmico, evitando ou reduzindo os níveis de incertezas ou ruídos, que podem afetar os objetivos de uma instituição e a coesão interna. Por fim, o “processo monitorado” permite acompanhamento, revisão e readequação de diretrizes.

Quanto às áreas da Comunicação Estratégica, foram determinadas a interna, a administrativa, a institucional e a mercadológica. Observou-se que há estreito alinhamento das áreas com o componente da gestão de relacionamentos, pois cada área acaba se direcionando melhor a um determinado público-alvo. Com isso, entende-se que a associação de todas as áreas é que fortalece o discurso e ajuda a

manter a coesão. Além disso, foi dado destaque a ser mais apropriado estabelecer boas comunicações interna e administrativa para, só em seguida, tratar a institucional e a mercadológica. Isso porque, com as mensagens alinhadas internamente e bem entendidas por todos, o risco de um ruído ter força, na hora de se comunicar para fora, é bem reduzido.

Ainda sobre as áreas da Comunicação Estratégica, ficou evidenciado que a Comunicação Interna é voltada para o público interno e é a que mais tem influência sobre a coesão. A Comunicação Administrativa está voltada para esclarecer o funcionamento dos processos. A Comunicação Institucional serve para a empresa falar com outros órgãos e instituições. E, por fim, a Comunicação Mercadológica é direcionada ao público de interesse, que, no caso de instituições públicas, se confunde muito com a própria sociedade em que está inserida.

Em seguida, a análise do trabalho de Joana D'arc Bicalho Félix estabeleceu um padrão a ser seguido para implantação da Comunicação Estratégica em uma organização. Do que a autora defende, foi possível retirar objetivos que se deve ter ao iniciar o processo de implantação de um sistema de Comunicação Estratégica e um método, passo a passo, o qual foi adaptado de vinte passos iniciais para dez, adaptação feita neste trabalho, visando facilitar a didática de comparação que foi feita entre os sistemas da Marinha e do Exército.

Quanto aos objetivos de implantação de uma política de Comunicação Estratégica, foram levantados os de destacar a importância da Comunicação Estratégica; evidenciar o papel de todos no sistema; embasar os públicos interno e externo da sistematização de processos, procedimentos e fluxos; tornar uníssona a fala institucional; alinhar expectativas, valores e qualificação de eficácia em comunicação; estabelecer a força do grupo como um todo; dar valor à comunicação no ambiente interno formal; dar subsídios para o alinhamento da comunicação informal; alinhar os princípios e valores da marca institucional; melhorar a qualidade “de” e “da” comunicação; promover um olhar comum sobre a Visão de Futuro da empresa; e estimular atitudes que levem à Missão Institucional.

Cabe destaque para a necessidade de, ao dar destaque para a importância de Comunicação Estratégica, inserir ela no nível mais alto de planejamento e decisão da organização, pois possibilitará a obtenção de maior alinhamento de ações táticas operacionais com atividades de comunicação e mensagens passadas pela instituição. Além desse, os objetivos de alinhar expectativas, valores e

qualificação de eficácia em comunicação, estabelecer a força de grupo, dar valor ao ambiente interno formal e subsídios para o informal geram impactos diretos na coesão e devem ser motivo de estudos detalhados e diretrizes cautelosas por parte das instituições.

O prosseguimento desta tese foi direcionado a observar a estrutura e a sistemática usadas pelo Exército Brasileiro. Percebe-se que a abordagem feita pelo Exército se enquadra de forma significativa nos componentes, nas áreas, nos objetivos e nas etapas de implantação que devem estar contidos na estruturação de um sistema de Comunicação Estratégica.

Sobre os componentes da Comunicação Estratégica, foi possível inferir que o Exército Brasileiro se alinha com os componentes da teoria de Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula, apresentando oportunidades de melhorias no monitoramento do processo, que apesar de presente, poderia ser mais detalhado. Acredita-se que o tamanho da Força e a capilaridade nacional que apresenta, são fatores que dificultam o monitoramento e, em tempos de redes sociais, essa dificuldade é potencializada.

Cabe destaque à sistemática que o Exército adota no tratamento processual, na inserção da cadeia de decisões e na gestão de relacionamentos, que contribuem de modo essencial com fortalecimento da coesão interna. Desse aspecto, pode-se tirar um modelo a ser estudado pela Marinha, pois o Exército inseriu o planejamento e o caráter decisório da Comunicação Estratégica no Estado-Maior do Exército, dentro da 2ª Subchefia, o que permite implementar ações voltadas para o caráter comunicativo, contidas de mensagens estratégicas em si por natureza, aumentando a capacidade de ditar a agenda de comunicação e favorecendo a moldagem do ambiente, característica típica das intenções militares com a prática da Comunicação Estratégica.

Relativo às áreas da Comunicação Estratégica, conclui-se que, na comunicação interna, o Exército busca garantir a coesão com a utilização da linha de esforço direcionada somente para o tema. A comunicação administrativa está alinhada com a governança da Força e, também, favorece à coesão. A comunicação institucional está baseada nas crenças e valores da instituição. E, por fim, a comunicação mercadológica visa conscientizar a sociedade da importância de possuir um Exército.

Referente às etapas de implantação da Comunicação Estratégica, conclui-se que o Exército estabeleceu um processo próprio, com três fases e oito passos, esse processo só não se adequa a uma das dez etapas estabelecidas por este trabalho. Dessa forma, infere-se que a Força adotou uma boa prática para a implantação de sua sistemática de Comunicação Estratégica. Além disso, a definição da linha de esforço coesão, voltada para o público interno, contribui muito para o fortalecimento da coesão na Força.

A seguir, dentro do trabalho, foram abordadas as medidas usadas pela Marinha do Brasil, direcionadas para a Comunicação Estratégica. Inicialmente, a Força não estabeleceu uma estrutura específica voltada para a Comunicação Estratégica, optou por deixar a demanda dentro do sistema de Comunicação Social. Isso difere daquilo que pregam os autores estudados e do que foi feito pelo Exército Brasileiro. Nesse ponto, foi sugerido à Marinha fazer revisão nos estudos de implantação, verificando se não seria mais produtivo inserir o sistema de Comunicação Estratégica em um nível mais alto da cadeia de decisões, para orientar as atividades da instituição.

Sobre os componentes da Comunicação Estratégica, a Marinha adota o tratamento processual da comunicação, a gestão de relacionamentos, o planejamento das atividades e monitoramento contínuo do sistema, restando espaço para melhoria somente na inserção da Comunicação Estratégica na cadeia decisória. Como já apresentado, conclui-se que a inserção da Comunicação Estratégica dentro da Comunicação Social limita a capacidade de comunicação.

No que diz respeito às áreas da Comunicação Estratégica, a Marinha adota, em seu manual, áreas similares às estabelecidas por Margarida Kunsch. Contudo, a área administrativa não é abordada, de forma direta, pelo Plano de Comunicação Social da Marinha. Infere-se que, sendo o plano bienal, pode ser feito um ajuste no próximo plano, reforçando que, apesar de não apresentar a abordagem direta, os procedimentos, fluxos e documentação definidos pelo plano colaboram sim com a área especificada.

A comunicação mercadológica apresenta um fator de destaque, a inclusão do tema de formas de ingresso na Força, isso faz com que a Marinha atue efetivamente na atração de pessoal e estabelece uma ação informacional direcionada para um efeito específico na dimensão física.

Outro destaque está na área institucional, com a abordagem e prioridade dada para o tema Amazônia Azul, que favorece à compreensão, por parte da administração pública da nação e da própria sociedade brasileira, da importância do mar e da Marinha para o país.

Ao analisar os objetivos de implantação de uma política de Comunicação Estratégica na Marinha, conclui-se que são em grande parte atendidos, além de reforçar a coesão interna e promover a comunicação unificada. No entanto, cabe uma observação quanto a integração direta com os Objetivos Estratégicos da Força, pois não foi possível estabelecer um alinhamento, inquestionável, com os Objetivos de Comunicação Social da Marinha.

Ainda referente aos objetivos, cabe um destaque especial para a ação utilizada pela Marinha, visando alinhar princípios e valores da Força. É possível concluir que a utilização da “Rosa das Virtudes” consegue, de forma visual e eficaz, enfatizar os valores institucionais que orientam a Força. Isso favorece o acesso do público interno aos valores e facilita a memorização deles, contribuindo com o fortalecimento da coesão pela ação do cultivo, de todos, aos mesmos valores.

Sobre as etapas de implantação da Comunicação Estratégica, a Marinha tem uma boa aderência aos conceitos destacados por autores renomados. Como conclusão, percebe-se que há possibilidade de aperfeiçoamento em poucas das etapas, com destaque para a possibilidade de inserção da validação da política, antes da implantação, e a confecção de um mapa de Comunicação Estratégica, que permitiria uma visualização gráfica e simplificada do sistema e objetivos de comunicação da Força.

Em síntese, uma ideia que pode ser gerada da conclusão do presente estudo é que, tanto a Marinha quanto o Exército se alinham de forma robusta aos principais preceitos oriundos de estudos de Comunicação Estratégica. As duas Forças possuem ferramentas bem delineadas para trabalharem o fortalecimento da coesão interna. Apesar da estrutura e sistemáticas apresentarem grande direcionamento para manutenção da coesão, os conceitos são relativamente novos, sendo que de 2019 para a atualidade é que as Forças irmãs implementaram estudos na área. Com isso, acredita-se que ainda carecem de experiências de emprego das ferramentas para aprimorar seus funcionamentos. O bom processo de monitoramento, estabelecido pelas duas Forças, deve ser intensificado para fortalecer os ajustes necessários advindos dos *feedbacks*.

Por fim, o estudo comparativo revela que ambas as Forças Armadas têm avançado significativamente na implementação de sistemas estruturados para fortalecer a coesão interna e melhorar a eficácia comunicacional. Com isso, confirma-se a tese de que a Comunicação Estratégica é uma ferramenta útil para o fortalecimento da coesão dentro das Forças.

Como afirma Margarida Kunsch, "o real significado da comunicação organizacional e sua abrangência ultrapassam a visão reducionista linear e instrumental que normalmente se concebe sobre ela" (Kunsch, 2020, p.87). Portanto, é essencial que tanto o Exército quanto a Marinha continuem aprimorando suas metodologias e aprendendo com as experiências adquiridas, garantindo que suas comunicações sejam não apenas eficazes, mas também integradas e alinhadas com os objetivos maiores de cada instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro, RJ: Roma Victor, 2002.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.886**, de 14 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001) e dá outras providências. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.237-C Ex**, de 23 de novembro de 2020. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 30, dez. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021**. Brasília, DF: Rede Comando do Exército, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano estratégico do exército 2020-2023: EB 10-P-01.007**. [Brasília, DF]: Exército, 2019. Disponível em: http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria EME/C Ex nº 453**, de 19 de julho de 2021. Aprova as normas para a criação e gerenciamento das mídias sociais no âmbito do Exército Brasileiro. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 453-EME/C Ex**, de 19 de julho de 2021. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 30, p. 46-50, jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 913-EME/C Ex**, de 5 de dezembro de 2022. Boletim do Exército, Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica (EB60-CE-11.001)**, 1ª edição, 2023. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 44, p. 1, nov. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 2201-C Ex**, de 12 de março de 2024. Boletim do Exército, Brasília, DF, 2024

BRASIL. Marinha do Brasil. **EMA 305**: Doutrina Militar Naval. Brasília, DF: Estado-Maior da Armada, 2017.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Estratégico da Marinha – PEM 2040**. Brasília, DF: Estado-Maior da Armada, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **EMA 860**: Manual de Comunicação Social da Marinha. Brasília, DF: Estado-Maior da Armada, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Comunicação Social da Marinha – Brasília**, DF: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2023.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Estratégica**. 2020.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. **Comunicação estratégica organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (Org.). **Comunicação estratégica e integrada: A visão de renomados autores de 5 países**. São Paulo: Atlas, 2020.

GODINHO, Thais. **Vida organizada**: como definir prioridades e transformar seus sonhos em objetivos. São Paulo, SP: Gente, 2014. E-book.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação estratégica: uma abordagem teórica e prática**. São Paulo: Atlas, 2020.

KUNSH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. In: FÉLIX, J. B. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília, DF: Ed. Rede Integrada, 2020. p. 85-100.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

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

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação estratégica nas organizações**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Teoria e prática em comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A comunicação como ferramenta de gestão organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

PAULA, Maria Aparecida de. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, Maria Aparecida de. **Gestão da comunicação nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PAULA, Maria Aparecida de. **Comunicação integrada e gestão estratégica da comunicação**. São Paulo: Atlas, 2016.

SWINARSKI, Christophe. **Introdução ao Direito Internacional Humanitário**. Brasília, DF: Comitê Internacional da Cruz Vermelha e Instituto Interamericano de Direitos Humanos, 1988.

US JOINT FORCES COMMAND. ***Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy***. Version 3.0, 2010.