

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2022/2023**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**CONTRIBUTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Marcos Aurélio de Oliveira Simas
Capitão-de-mar-e-guerra (BRA)**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
NA MARINHA DO BRASIL**

CMG Marcos Aurélio de Oliveira Simas (BRA)

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Pedrouços 2023



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CONTRIBUTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
NA MARINHA DO BRASIL**

CMG Marcos Aurélio de Oliveira Simas (BRA)

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Orientador: Brigadeiro-General Piloto Aviador João Carlos de Bastos Jorge
Gonçalves

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Marcos Aurélio de Oliveira Simas**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Contributos para o aperfeiçoamento da Comunicação Estratégica na Marinha do Brasil** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOG 2022/2023** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respectivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 22 de julho de 2023.

Marcos Aurélio de Oliveira Simas

CMG (BRA)



Agradecimentos

A Deus, pelo lindo caminho que escolheu para minha vida.

À minha mãe, Lúcia, cuja perseverança foi o ponto de partida para todas as minhas conquistas. Esta vitória é muito mais da senhora do que minha.

À minha família, razão maior de todos os esforços, pela compreensão, pelo carinho e por ser sempre porto seguro nos momentos em que mais preciso.

Aos queridos e valiosos amigos que colaboraram com as reflexões e discussões profícuas suscitadas ao longo da elaboração deste trabalho.

À Marinha do Brasil, por mais esta oportunidade de engrandecimento cultural, profissional e pessoal.

Ao Brigadeiro-General João Gonçalves, orientador deste trabalho, pelo aconselhamento seguro e pelo trato sereno, sem os quais não teria sido possível concluir este estudo.

À Tenente-Coronel Cristina Fachada, cujo apoio metodológico-científico foi fundamental para este inexperiente investigador.

Aos representantes das instituições de interesse que concordaram em conceder entrevistas, pela disponibilidade, cooperação e, principalmente, pelos preciosos dados aportados, sem os quais não teria sido possível alcançar os objetivos deste estudo.

Ao diretor do Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023, Brigadeiro-General Rui Romão, por todo o esforço pessoal empenhado em fazer com que o curso fosse exitoso, cabendo especial destaque ao estilo sereno de liderança. Saiba que vosso esmero e características de personalidade deram brilho especial ao nosso Curso. Estendo este agradecimento a todos coordenadores e auxiliares que estiveram ao vosso lado nesta jornada.

Finalmente, aos camaradas auditores, pela amizade e partilha. Nosso curso se tornou uma das experiências mais marcantes da minha vida pessoal e profissional. Levarei em minhas memórias todos os momentos aqui vividos. Se por um lado o curso foi profícuo em termos de atividades académicas, por outro, forjou respeito, admiração e camaradagem por todos vós. Desejo aos senhores (e senhora!) continuado sucesso nas vossas carreiras e vidas pessoais. Contem sempre com a minha gratidão.



Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão de Literatura | 6 |
| 2.1 Gestão estratégica e estratégia | 6 |
| 2.2 Comunicação | 7 |
| 2.3 Potencial estratégico da comunicação | 7 |
| 2.4 Comunicação estratégica | 9 |
| 2.4.1 Comunicação estratégica para segurança e defesa nacional | 11 |
| 2.4.2 Funções estratégicas da comunicação | 12 |
| 2.4.3 Atuação dos profissionais de comunicação | 18 |
| 3. Metodologia e método | 19 |
| 3.1 Metodologia | 19 |
| 3.2 Método | 20 |
| 3.2.1 Participantes e procedimentos | 21 |
| 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados | 21 |
| 3.2.3 Técnicas de tratamento de dados | 22 |
| 4. Apresentação e análise dos dados | 24 |
| 4.1 Apresentação | 24 |
| 4.2 Análise | 24 |
| 4.2.1 Documentação | 24 |
| 4.2.2 Estrutura e processos | 26 |
| 4.2.3 Capacitação | 28 |
| 4.2.4 Cultura organizacional | 29 |
| 5. Propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil... 31 | |
| 5.1 Documentação | 31 |
| 5.2 Estrutura e processos | 32 |
| 5.3 Capacitação | 35 |
| 5.4 Cultura organizacional | 37 |
| 6. Conclusões | 39 |
| Referências bibliográficas | 42 |



Índice de Apêndices

| | |
|---|---------|
| Apêndice A – Conceitos relacionados com a Teoria Geral da Administração | Apd A-1 |
| Apêndice B – Modelo de análise | Apd B-1 |
| Apêndice C – Consolidação dos dados pertinentes | Apd C-1 |
| Apêndice D – Comparativo de dados institucionais | Apd D-1 |
| Apêndice E – Consolidação das propostas | Apd E-1 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Problemática da investigação | 3 |
| Figura 2 – Funções estratégicas da comunicação | 17 |
| Figura 3 – Diagrama explicativo do método | 20 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----------|
| Quadro 1 – Modelo de análise | Apd B-1 |
| Quadro 2 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha do Brasil | Apd C-1 |
| Quadro 3 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha dos EUA | Apd C-4 |
| Quadro 4 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha Portuguesa | Apd C-4 |
| Quadro 5 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da NATO | Apd C-6 |
| Quadro 6 – Dados pertinentes recolhidos em entrevista ao coordenador do Mestrado em Comunicação Estratégica do <i>King's College London</i> | Apd C-8 |
| Quadro 7 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha Nacional Francesa | Apd C-10 |
| Quadro 8 – Comparativo de dados institucionais | Apd D-1 |
| Quadro 9 – Propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil | Apd E-1 |



Resumo

Desde o final do século XX, as organizações vêm reconhecendo o caráter estratégico da comunicação. Não obstante, há relatos de dificuldades para torná-la efetiva, especialmente no que concerne à sua incorporação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

Motivado pelo interesse em compreender as causas desta realidade, este estudo foi conduzido com o objetivo de propor medidas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil, instituição de origem do investigador.

Na primeira fase desta investigação, com base em revisão de literatura, estudou-se a relação entre estratégia e comunicação, que serviu como ponto de partida para a compreensão dos principais aspetos que conferem à comunicação o seu potencial estratégico, bem como para a identificação de aspetos limitadores da sua plena efetivação nos processos estratégicos das instituições.

Depois, a partir de entrevistas realizadas com profissionais envolvidos no processo de gestão estratégica na Marinha do Brasil e em outras relevantes instituições, procurou-se identificar semelhanças e diferenças estruturais, processuais e culturais relacionadas com a forma como a comunicação estratégica está implementada nessas organizações.

Por fim, como resultado deste estudo, a partir da análise dos dados obtidos, apresentam-se 24 propostas que concretizam o alcance do objetivo geral da investigação.

Palavras-chave:

Comunicação; Comunicação Estratégica; Estratégia; Gestão Estratégica.



Abstract

Since the end of the 20th century, organizations have recognized the strategic nature of communication. Nevertheless, there are reports of difficulties in making it effective, especially regarding its incorporation into decision-making and strategic management processes.

Motivated by the interest in understanding the causes of this reality, this study was conducted with the aim of proposing measures to improve strategic communication in the Brazilian Navy, the investigator's originating institution.

In the first phase of this investigation, based on a literature review, the relationship between strategy and communication was studied, which served as a starting point for understanding the main aspects that give communication its strategic potential, as well as for identifying limiting aspects of its full effectiveness in institutional strategic processes.

Then, based on interviews with professionals involved in the strategic management process in the Brazilian Navy and other relevant institutions, similarities and differences in structural, procedural, and cultural aspects related to the implementation of strategic communication in these organizations were identified.

Finally, as a result of this study and based on the analysis of the collected data, 24 proposals that materialize the overall goal of the investigation are presented.

Keywords:

Communication; Strategic Communication; Strategy; Strategic management.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

D

| | |
|-----|--|
| DA | Diagnóstico analítico |
| DP | Dado pertinente |
| DOD | Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América |
| DSB | <i>Defense Science Board</i> |

E

| | |
|-----|---------------------------|
| EUA | Estados Unidos da América |
|-----|---------------------------|

M

| | |
|------|---------------------------------------|
| MB | Marinha do Brasil |
| MEUA | Marinha dos Estados Unidos da América |
| MNF | Marinha Nacional Francesa |
| MP | Marinha Portuguesa |

N

| | |
|------|---|
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
|------|---|

O

| | |
|----|---------------------|
| OE | Objetivo específico |
| OG | Objetivo geral |

Q

| | |
|----|------------------|
| QC | Questão central |
| QD | Questão derivada |



1. Introdução

Desde o último quarto do século XX, o mundo atravessa uma fase de grandes transformações impulsionadas por inovações tecnológicas que provocaram mudanças relevantes, inclusive no comportamento do ser humano na sociedade.

A partir do advento da *internet*, dos dispositivos móveis e das redes sociais, a comunicação foi uma das áreas mais afetadas pelo acelerado e constante avanço tecnológico que a humanidade vem experimentando.

Com a quebra de barreiras físicas e a abundância de fontes de informação, tornou-se mais fácil e rápida a disseminação de informações, que passaram a circular instantaneamente pelo globo terrestre. No meio virtual, pessoas comuns tornam-se comunicadoras e formadoras de opinião – são os influenciadores digitais. Velocidade, alcance, novos canais e relevância do cidadão comum são apenas alguns aspetos dessas transformações.

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de massa, o cinema, a televisão, o computador e as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada “aldeia global” (Wolton, 2006, p. 9).

Nesse contexto, a comunicação vem ganhando, cada vez mais, um papel de destaque no pensamento estratégico, uma vez que o poder que esta exerce na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável (Kunsch, 2018, p. 14).

Wolton destaca que a “comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época” (Wolton, 2004, p.27).

Diante desta realidade de constantes e aceleradas evoluções, organizações e estados-nação precisaram adaptar-se. O Relatório de 2004 da *Task Force on Strategic Communication, do Defense Science Board (DSB)*, encomendado pelo Departamento de Defesa (DOD) dos Estados Unidos da América (EUA), refere que a comunicação estratégica é um componente vital da segurança nacional dos EUA e que precisa ser transformada com um esforço compatível com o compromisso daquele país com a diplomacia, defesa, inteligência e segurança (*Defense Science Board [DSB]*, 2004, p. 2).

Ações militares também proporcionam exemplos robustos sobre o papel crescente da comunicação na arena pública e governamental (Guerrero-Castro, 2013, p. 27).

Discussões sobre comunicação estratégica também ganharam relevância na *North Atlantic Treaty Organization (NATO)*. Logo após o 11 de setembro e as operações no



Afeganistão e no Iraque, o conceito de comunicação estratégica passou a integrar o cerne do pensamento estratégico e a ser reconhecido como componente estratégico crucial na Aliança (Johnsson, 2011, p. 6).

A comunicação estratégica também tem relevância no contexto da gestão de crises, uma vez que, caso seja efetiva, pode prevenir o desenvolvimento de uma crise ou contribuir para que esta seja dissipada depois de eclodir (Julian, 2006, p. 2).

O reconhecimento do potencial estratégico da comunicação também é realidade na Marinha do Brasil (MB). Segundo o Chefe da Seção de Estratégia do Estado-Maior da Armada, Contra-Almirante José Cláudio, a MB está a desenvolver um processo de contínuo aperfeiçoamento da sua sistemática de planeamento de alto nível, num esforço que é efetivado por meio de uma abordagem holística, considerando condicionantes políticos, geoestratégicos e marítimos do Brasil, aspetos legais no âmbito da defesa e, não menos importante, a cultura organizacional da instituição. Para o Almirante, a comunicação estratégica é um elemento fundamental para que qualquer organização implemente a sua estratégia. José Cláudio ressalta ainda que a instituição compreende que a atuação da comunicação deve estar relacionada com o planeamento estratégico, a gestão estratégica e o emprego do Poder Naval brasileiro (J. C. O. Macedo, entrevista por *email*, 18 de dezembro de 2022).

Se por um lado existe um consenso praticamente estabelecido sobre a importância da comunicação estratégica no pensamento estratégico, por outro há relatos de dificuldades para torná-la efetiva.

Nos EUA, a problemática da efetividade da comunicação estratégica tornou-se tão relevante que, em 2006, o DOD publicou o *2006 Quadrennial Defense Review Strategic Communication Execution Roadmap*, através do qual reconheceu que as Forças Armadas não estavam suficientemente organizadas, treinadas ou equipadas para analisar, planear, coordenar e integrar todo o espectro de capacidades disponíveis para promover os interesses da “América”. Segundo o documento, mudanças no ambiente internacional de informações requeriam que o DOD, em conjunto com outras agências do governo, aperfeiçoasse os processos de comunicação estratégica (*Department of Defense [DOD]*, 2006a, p. 2).

A MB também reconhece que há espaço para melhorar a efetividade da comunicação estratégica. Trata-se de “uma área prioritária a ser aprimorada e integrada a todos os processos que envolvem o planeamento e a gestão estratégica atualmente em curso na Subchefia de Estratégia do Estado-Maior da Armada” (J. C. O. Macedo, *op. cit.*).

Constata-se, portanto, que a comunicação estratégica, apesar de valorizada e reconhecida no discurso institucional, encontra, por vezes, dificuldades para se efetivar.

Estudos preliminares sobre as causas desse problema apontaram para questões estruturais, processuais, culturais e até mesmo para falhas de compreensão sobre o conceito de comunicação estratégica. Stovicek (2007, p. 10), ao analisar as complexidades de implementação da comunicação estratégica, comentou sobre a dificuldade para se definir a organização e a estrutura necessárias para alcançar a pretendida unidade de esforço comunicacional no âmbito do DOD.

Já Guerrero-Castro (2013, p. 29), ao concentrar-se especificamente nas falhas conceituais e de percepção, afirmou que, se por um lado o termo “comunicação estratégica” se tornou crescentemente popular nos últimos anos, por outro, tantos diferentes usos do termo levaram a uma significativa confusão.

Diante desta problemática, ilustrada na Figura 1, em que mesmo tendo conquistado o reconhecimento estratégico, a comunicação encontra dificuldades para se efetivar, especialmente no que se refere à sua incorporação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica, foi que surgiu a motivação para o desenvolvimento deste estudo, que se justificou também pela possibilidade de identificar e analisar os aspetos que limitam a efetivação da comunicação estratégica nas organizações, bem como de contribuir para o desenvolvimento de uma melhor compreensão sobre o que ela é de facto, em especial na MB, instituição de origem do investigador.

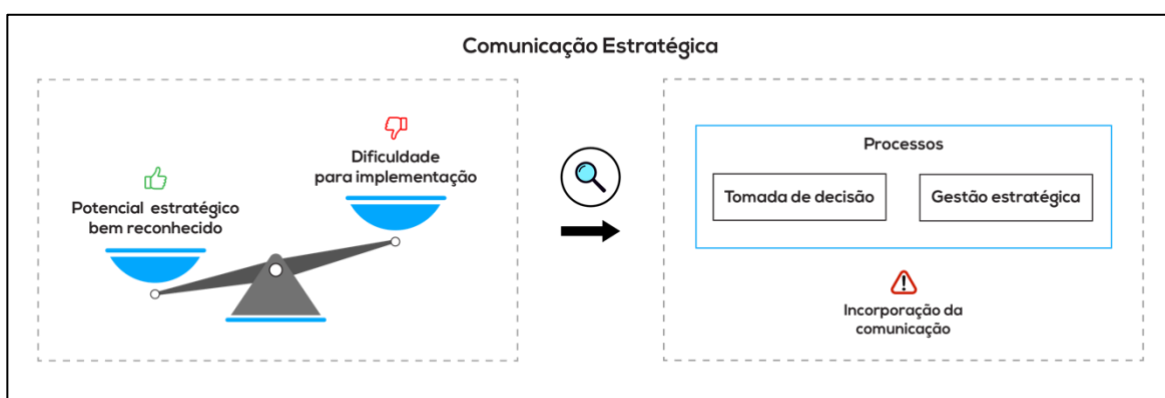


Figura 1 – Problemática da investigação

O objeto de estudo da presente investigação é a comunicação estratégica e foi delimitado em três domínios: âmbito, tempo e conteúdo. Quanto ao âmbito, decidiu-se por concentrar as análises na MB e em quatro instituições internacionais de interesse: Marinha



dos EUA (MEUA), Marinha Nacional Francesa (MNF), Marinha Portuguesa (MP) e NATO. No domínio temporal, foi considerado o período compreendido entre o final do século XX e a data de conclusão do trabalho, em maio de 2023. O ponto de partida desta moldura temporal foi definido no final do século XX porque, a partir desta época, a discussão académica sobre as funções da comunicação na gestão estratégica das organizações começou a se intensificar, mas também, porque as principais transformações e inovações tecnológicas com impacto relevante na comunicação – *internet*, redes sociais, dispositivos móveis, dispositivos inteligentes – já se encontravam presentes no ambiente informacional. Relativamente ao conteúdo, o estudo foi focalizado em três pilares: a relação entre gestão estratégica e comunicação; a identificação dos principais aspetos e funções que conferem à comunicação seu potencial estratégico; e, finalmente, a identificação de aspetos limitadores da sua plena efetivação nos processos estratégicos das instituições, em particular nas dificuldades para a incorporação da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

Nesse contexto, definiu-se a seguinte questão central (QC), que foi o fio condutor da investigação: *Quais são as medidas que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB?*

A partir da QC, foram formuladas as seguintes questões derivadas (QD):

- QD-1: Como está atualmente implementada a comunicação estratégica na MB?
- QD-2: Como está atualmente implementada a comunicação estratégica em instituições de interesse?

Tendo em vista a QC, o objetivo geral (OG) da investigação consistiu em *propor medidas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB*.

Para que este OG fosse alcançado, buscando responder a QD, formularam-se os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE-1: Analisar a implementação atual da comunicação estratégica na MB; e
- OE-2: Analisar a implementação atual da comunicação estratégica em instituições de interesse.

De acordo com as normas para a estruturação de trabalhos escritos elaborados no Instituto Universitário Militar, este trabalho foi desenvolvido no formato escolar, pelo que é composto por seis capítulos, incluindo a presente introdução. No segundo capítulo apresentam-se: a metodologia, que inclui o raciocínio e a estratégia adotados na investigação; o desenho de pesquisa; e o método do trabalho, onde se referem os



instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados utilizados. O terceiro capítulo foi destinado à revisão de literatura, com destaque para os conceitos estruturantes da investigação: gestão estratégica e comunicação estratégica. O quarto capítulo foi destinado à apresentação e à análise dos dados sobre o estado atual de implementação da comunicação estratégica na MB e em instituições de interesse. O quinto foi dedicado à apresentação das propostas de medidas formuladas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB – OG desta investigação. Por fim, no sexto e último capítulo tecem-se as conclusões do trabalho, apresentando-se os contributos para o conhecimento, onde se incluem as limitações encontradas ao longo do estudo, recomendações e sugestões para futuras investigações.

Espera-se que o presente estudo possa beneficiar estudantes, académicos e profissionais com interesse nas áreas da comunicação estratégica e da gestão estratégica, principalmente aqueles que atuam em instituições de estado, em particular aquelas ligadas à defesa nacional.



2. Revisão de Literatura

Foi realizada uma revisão da literatura focalizada em conceitos de gestão estratégica, estratégia, comunicação e campos vizinhos, explorando múltiplas perspectivas sobre comunicação estratégica estudadas até agora. O objetivo foi triplo: identificar relações entre estratégia e comunicação; alcançar uma melhor compreensão sobre o potencial estratégico da comunicação e sobre o que é comunicação estratégica; e consolidar o conhecimento já produzido sobre a atuação da comunicação nas organizações para identificar aspetos relacionados com as funções da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica que lhe conferem o carácter estratégico.

No Apêndice A são apresentadas definições para conceitos específicos relacionados à Teoria Geral da Administração utilizados ao longo deste trabalho.

2.1 Gestão estratégica e estratégia

A gestão estratégica pode ser definida como o processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias para habilitar a organização a alcançar seus objetivos (David, 2011, p. 6). A gestão estratégica inclui compreender a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerir a estratégia em ação (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 12).

Para Robert (1997, p. 22), estratégia é o pensamento ou a lógica por trás das ações. Chandler (1962) definiu o conceito de estratégia como a determinação e a adoção de linhas de ação, e a alocação dos recursos necessários para se atingirem os objetivos de longo prazo das instituições. O contributo de Chandler (1962) é importante por ter destacado três aspetos. Primeiro, que a formulação da estratégia é uma responsabilidade chave da alta gestão. Segundo, a ênfase no facto de que a estratégia é orientada para o longo prazo, em oposição ao curto prazo da gestão no nível operacional. Terceiro, a visão de que a estratégia deve garantir a alocação de recursos (Narayanan, & Nath, 1993, p. 256).

O processo de gestão estratégica pode ser dividido em 3 etapas: formulação, implementação e avaliação (David, 2011, p. 6). No escopo desta investigação, procurou-se focalizar nos contributos da comunicação nas fases de formulação e implementação da estratégia organizacional.

Uma das principais áreas de debate dentro da literatura de estratégia no final do século XX foi em torno da questão dos processos pelos quais a estratégia é formulada e implementada. Hart (1992) destacou a diversidade de perspectivas que foram avançadas dentro da literatura e identificou três temas recorrentes que surgem na literatura, nos quais



essas várias perspectivas poderiam ser categorizadas. Primeiro, racionalidade – o grau em que o processo estratégico pode (ou deve) ser abrangente, exaustivo e analítico na abordagem. Em segundo lugar, visão – o papel simbólico dos principais gerentes no processo de estratégia e a extensão em que os líderes podem articular uma visão estratégica clara e motivar os membros organizacionais a adotá-la. E terceiro, envolvimento – o envolvimento dos membros da organização no processo de formulação de estratégia, reconhecendo a crescente ênfase na literatura sobre o papel crítico desempenhado pelos colaboradores na implementação da estratégia (Hart, 1992, pp. 330-333).

2.2 Comunicação

Relações públicas, comunicação social, comunicação organizacional e comunicação corporativa são algumas das expressões que têm sido usadas de forma indiscriminada para referenciar as funções gerenciais da comunicação nas organizações. Ao longo deste trabalho, optou-se por utilizar o termo comunicação, tanto para fins de padronização, como para criar uma camada de abstração acima das distintas interpretações dadas pela comunidade científica a cada uma dessas expressões. Dessa forma, quando utilizado, o termo comunicação deve ser interpretado como a função de gestão que identifica e gere questões e *stakeholders*/públicos, constrói relacionamentos mutuamente benéficos com os públicos dos quais a organização depende para alcançar seus objetivos, e auxilia a organização a alcançar os seus objetivos e a se adaptar ao seu ambiente (Steyn, 2003).

2.3 Potencial estratégico da comunicação

Desde o início do século XXI, o potencial estratégico da comunicação vem ganhando cada vez mais espaço no discurso institucional.

Ações militares recentes forneceram exemplos marcantes do crescente poder das comunicações no âmbito público e governamental. Esses exemplos também mostraram como as comunicações podem influenciar diretamente as percepções dentro do sistema internacional (Guerrero-Castro, 2013, p. 27).

Nos EUA, em 2004, o relatório da *Task Force on Strategic Communication* do DSB defendeu a comunicação estratégica como um componente vital da segurança nacional, que precisava ser transformado com um esforço compatível com o compromisso daquele país com a diplomacia, a defesa, a inteligência e a segurança. (DSB, 2004, p. 2).

A comunicação estratégica é vista como uma ferramenta vital para um estado-nação. Uma ferramenta que apoia a estratégia nacional, visa alcançar e proteger os objetivos



político-estratégicos e interesses nacionais, e acima de tudo, manter a paz (Guerrero-Castro, 2013, p. 51).

Cinco anos mais tarde, em 2009, em documento intitulado *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, o DOD destacou que o caráter estratégico da comunicação está no potencial para influenciar comportamentos favoráveis ao afirmar que o conceito lida com o desafio da influência – convencer os outros a pensar e agir de maneira compatível com os nossos objetivos, seja fazendo com que adotem uma linha de ação específica ou simplesmente nos compreendam melhor (DOD, 2009, p. ii).

Outra relevante organização que reconheceu o papel estratégico da comunicação foi a NATO. Por meio de documento intitulado *NATO Strategic Communications Policy*, a organização assumiu que a forma como as suas ações são percebidas pelos diversos públicos tem efeito direto no sucesso da Aliança. De acordo com o texto, o atual ambiente de informações afeta diretamente a forma como as ações da organização são percebidas pelos públicos estratégicos. Afirma ainda que esta percepção é sempre relevante e pode ter um efeito direto no sucesso das operações e políticas da Aliança (NATO, 2009, p. 1).

Não obstante todo o reconhecimento sobre o caráter estratégico da comunicação, os relatos sobre uma limitada efetividade prática da comunicação estratégica nas organizações chamam a atenção. Afinal, se uma capacidade é vital para o alcance de objetivos no nível político-estratégico, por que seria difícil torná-la efetiva?

Um primeiro exemplo pode ser extraído do relatório, já citado, da *Task Force on Strategic Communication* do DSB, que evidenciou a necessidade de aperfeiçoamento ao afirmar que a comunicação estratégica dos EUA carecia de direção presidencial sustentada, coordenação interagências efetiva, parcerias otimizadas com o setor privado e recursos adequados (DSB, 2004, p. 23).

A deficiência também foi sinalizada pelo Secretário de Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld, que em 2006, num discurso no Conselho para Relações Exteriores, declarou que os inimigos dos EUA se tinham adaptado habilidosamente para travar guerras na era da informação, mas em grande parte o país e o governo não o fizeram (Tyson, 2006).

No mesmo ano, no relatório intitulado *Report of the 2006 Quadriennial Defense Review*, no que concerne à comunicação estratégica, o DOD assumiu a necessidade de incrementar a integração deste elemento vital do poder nacional a estratégias por todo o governo federal. De acordo com o documento, foram identificadas lacunas de capacidade e, para colmatá-las, o departamento se concentraria em organizar, treinar, equipar e fornecer



recursos adequados às principais capacidades de comunicação. Esse esforço deveria incluir o desenvolvimento de novas ferramentas e processos para avaliar, analisar e fornecer informações sobre públicos-alvo, além de melhorar as habilidades linguísticas e a competência cultural (DOD, 2006a, p. 92).

No âmbito da NATO, as dificuldades também foram constatadas e as tentativas de correção não tardaram. Em 2014, por exemplo, foi inaugurado o NATO *Strategic Communications Centre of Excellence*, com a missão de contribuir para os processos de comunicação, fornecendo análises abrangentes, conselhos oportunos e apoio prático à Aliança. Segundo o órgão, a sua robustez advém dos contributos de participantes multinacionais e transversais dos setores civil e militar, privado e académico, e do uso de tecnologias modernas, ferramentas virtuais para análise, pesquisas e tomada de decisões (NATO Strategic Communications Centre of Excellence, s.d.).

Posteriormente, em 2017, após reconhecer a necessidade de desenvolver as suas capacidades de comunicação estratégica, a NATO, entre outras medidas, elaborou o *Strategic Communication Handbook*, com o propósito de aprimorar a compreensão dos militares sobre uma abordagem holística às atividades militares e descrever o seu papel dentro da estrutura de comunicação estratégica da organização. Foi projetado para auxiliar, em todos os níveis de comando, os profissionais empregues nas atividades de comunicação estratégica e o pessoal de estado-maior que com estas interage (NATO, 2017, p. 4).

2.4 Comunicação estratégica

A partir do momento em que as organizações compreenderam a necessidade de utilizar uma variedade crescente de métodos para influenciar os comportamentos dos seus públicos – o que sabem, como se sentem e as formas como agem em relação à organização –, naturalmente tornou-se importante considerar as atividades de comunicação de uma organização a partir de uma perspetiva estratégica e integrativa (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007, p. 10).

Embora a expressão comunicação estratégica tenha sido utilizada na literatura académica por muitos anos (Hallahan et al., 2007, p. 4), paulatinamente se tornou cada vez mais popular. O termo passou a ser utilizado por mais de cem disciplinas, pseudo-disciplinas e profissões. É amplamente utilizado pelo *marketing*, negócios, relações públicas e muitas outras áreas. No entanto, tantos usos diferentes do termo criaram uma significativa confusão e a definição de comunicação estratégica ficou perdida num universo cheio de ambiguidades, confusões e lacunas conceituais (Guerrero-Castro, 2013, pp. 30-32).



Muitos profissionais passaram a utilizar o conceito de maneira irresponsável, criando diferentes definições e tentando integrá-lo em diversas áreas distintas (Guerrero-Castro, 2013, p. 29). Por vezes, o seu uso é puramente decorativo, destinado a denotar “pensamento inteligente”. A vulgarização do termo faz com que seja utilizado quase como um sobrenome por diversas atividades, como: comunicação social estratégica, *marketing* estratégico, psicoterapia estratégica, medicina estratégica e fisiologia estratégica. Se por um lado, a migração de conceitos para outras disciplinas é aceitável, desde que o significado central do conceito seja mantido, por outro, os profissionais que trabalham nessas áreas muitas vezes não têm sequer ideia do que estratégico significa (Guerrero-Castro, 2013, p. 49).

Perante o uso indiscriminado do termo, considerou-se importante enquadrar aquilo que se entende por comunicação estratégica no contexto desta investigação. Para isso, foram analisadas diversas definições do conceito estabelecidas ao longo dos anos, mas, principalmente, procurou-se identificar quais são as funções da comunicação nas organizações que lhe conferem o seu carácter estratégico.

Contudo, embora para propiciar a compreensão seja considerado importante estabelecer um significado comum para as palavras, ao longo desta investigação não se pretendeu escolher ou elaborar uma definição ideal para a comunicação estratégica. Pelo contrário, a fim de evitar impor limites e introduzir pensamentos inflexíveis, que por sua vez poderiam engessar a compreensão, optou-se por utilizar as definições e conceitos existentes para identificar que tipo de atuação ou funções a componente comunicacional de uma organização precisa desempenhar para que possa ser considerada estratégica.

Hoover (2010, pp. 16-17) defendeu que a comunicação estratégica é o que leva uma organização do desenvolvimento da estratégia à implementação e que ela deveria sincronizar unidades organizacionais e alinhar recursos para fornecer uma mensagem central comum. D'Aprix (1996, p. 51) descreveu-a como a conceção de uma estratégia para transmitir metas, valores, visão e intenções de uma organização para os seus públicos.

Argenti, Howell e Beck (2005, p. 83) definem a comunicação estratégica como a comunicação alinhada à estratégia geral da empresa, para melhorar sua posição estratégica.

Para Hallahan et al. (2007, p. 4), a essência da comunicação estratégica é comunicar intencionalmente para cumprir a sua missão e alcançar os seus objetivos. Esta influência intencional, como objetivo fundamental da comunicação, é um aspeto característico e central da comunicação estratégica. As organizações que desejam alterar comportamentos fazem



uso da persuasão, o que envolve o uso da comunicação para promover a aceitação de ideias. (Hallahan et al., 2007, p. 24).

2.4.1 Comunicação estratégica para segurança e defesa nacional

Nas áreas de estudo das ciências políticas e militares, a estratégia, como disciplina, ganha contornos peculiares. A estratégia atua nas dimensões estratégica ou político-estratégica de um estado-nação, estando, portanto, sempre conectada aos objetivos vitais e interesses de um estado-nação (Guerrero-Castro, 2013, p. 31). Isso tem sido verdade desde a antiguidade, com Tucídides e Xenofonte, passando por Clausewitz, Liddell Hart e Beaufre.

Nesse contexto, a estratégia é sobre como (caminho ou conceito) a liderança usará o poder (meios ou recursos) disponível para o estado exercer controlo sobre conjuntos de circunstâncias e localizações geográficas para alcançar objetivos (fins) que apoiem os seus interesses. A estratégia fornece direção para o uso coercivo ou persuasivo desse poder para alcançar os objetivos especificados (Yarger, 2012, p. 45).

Para a NATO, a comunicação estratégica é definida como a utilização coordenada das atividades e capacidades de comunicação da Aliança – diplomacia pública, assuntos públicos, assuntos públicos militares, operações de informação e operações psicológicas – para promover os seus objetivos e apoiar as políticas, operações e atividades da organização (NATO, 2009, p. 1).

Em 2006, ao apresentar o roteiro executivo para a implementação de diretrizes estabelecidas no *2006 Quadriennial Defense Review*, o DOD definiu comunicação estratégica como processos e esforços do governo dos EUA com foco em compreender e envolver audiências-chave para criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis para alcançar os interesses e objetivos nacionais por meio do uso de informações coordenadas, temas, planos, programas e ações sincronizados com outros elementos de poder nacional (DOD, 2006b, p. 3).

O cerne do contributo da comunicação estratégica para a segurança e defesa nacional é então apoiar a estratégia de segurança nacional e a estratégia de defesa nacional (estratégia nacional) contribuindo para a manutenção, a proteção e a realização dos interesses e objetivos nacionais do estado-nação (Guerrero-Castro, 2013, p. 43).

Alguns autores chegam a adotar uma visão excludente ao defenderem que se um processo dito estratégico não ocorre na dimensão político-estratégica ou não persegue ou apoia objetivos e interesses nacionais, então ele não pode ser estratégico (Guerrero-Castro, 2013, p. 48).



2.4.2 Funções estratégicas da comunicação

No final do século XX, várias teorias cruciais da comunicação estavam em discussão: públicos; o papel das relações públicas na tomada de decisões organizacionais; o modelo simétrico de relações públicas; e conceitos para definir objetivos de programas de comunicação e medir seu desempenho (Grunig, 2010, p. 151).

Com foco nos objetivos desta investigação, foram particularmente importantes os estudos anteriores que analisaram a natureza do processo de desenvolvimento da estratégia nas organizações e que consideraram o papel das comunicações como uma função de gestão estratégica, em vez de uma função de troca de mensagens, publicidade e relações com os órgãos de comunicação social. O interesse era perceber como a comunicação contribui para a gestão estratégica, compreender o papel da comunicação nos níveis de administração e gestão de empresas, e identificar como os profissionais de comunicação podem cumprir o seu papel na gestão estratégica. Nesse sentido, o Estudo da Excelência¹ e o corpo de conhecimento produzido por Benita Steyn, Emanuele Invernizzi, Danny Moss, Gary Warnaby e James Grunig prestaram especial contributo à presente investigação, tendo balizado uma relevante parcela do raciocínio desenvolvido.

Embora o papel da comunicação na gestão estratégica e no processo de tomada de decisões nas organizações vinha sendo muito discutido (Hallahan et al., 2007, p. 4), muitos autores da época limitaram seus estudos ao papel da comunicação na fase de implementação da estratégia organizacional, ignorando seu potencial para contribuir na fase de formulação das estratégias. Seitel (2003, p. 180), por exemplo, via a estratégia como um enquadramento para a atuação da comunicação nos níveis operacional (campanhas) e tático. A partir da estratégia seriam definidas as táticas de relações públicas usadas para implementar as estratégias. Embora seu trabalho aporte importantes contributos à teoria da comunicação nas organizações, não considera o papel da comunicação na fase anterior, ou seja, de formulação das estratégias.

O papel da comunicação no processo de tomada de decisão estratégica também era negligenciado na literatura de estratégia. Quando mencionado, era visto como desempenhando um papel tático, principalmente apoiando as estratégias de *marketing* da

¹ O Estudo da Excelência foi um projeto de pesquisa em relações públicas conduzido por James Grunig e equipa na Escola de Comunicação da Universidade de Maryland, nos EUA, com o objetivo de identificar as características e comportamentos de organizações que alcançaram excelentes resultados nos seus esforços de relações públicas. O estudo, iniciado em 1985, é amplamente considerado um marco na evolução da teoria e prática das relações públicas (Grunig, 2010, p. 151).



organização (Kay, 1993, cit. por Moss, & Warnaby, 1998, p. 132), ou como comunicador das estratégias organizacionais, em vez de identificar e interpretar questões importantes de comunicação na etapa de formulação de estratégia. Qualquer discussão sobre um papel mais estratégico para a comunicação, em termos da importância das questões de comunicação na fase de formulação da estratégia, ficava geralmente implícita (Moss, & Warnaby, 1998, pp. 131-132).

Essa orientação essencialmente tática em relação ao papel da comunicação, que permeava a literatura de estratégia, podia ser contrastada com a visão expressa na literatura de comunicação, que sugeria que a comunicação deveria desempenhar um papel mais amplo e estrategicamente significativo. Os principais argumentos nesse sentido concentraram-se na capacidade de transposição de fronteiras da comunicação em termos do seu papel de análise ambiental (Aldrich, & Herker, 1977, cit. por Moss, & Warnaby, 1998, p. 136). Grunig e Repper (1992, p. 117) definiram o papel estratégico da comunicação como sendo o de construir relacionamentos de longo prazo com as principais partes interessadas da organização, isto é, os públicos que podem influenciar a realização dos objetivos estratégicos. Argumentaram ainda que, para cumprir este papel de forma eficaz, a comunicação deve participar do planeamento estratégico da organização.

Steyn (2004, p. 17) constatou que havia na literatura de relações públicas pouca indicação da participação da comunicação na formulação da estratégia empresarial no nível da alta gestão. O foco estava nos processos ao nível micro ou operacional de gestão estratégica, que consistia em desenvolver uma estratégia de implementação como enquadramento para as táticas de comunicação.

Durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se que no início do século XXI as referências à importância das comunicações no processo estratégico enfatizavam maioritariamente um papel interno das comunicações, como facilitador da implementação de estratégias. Menos ênfase era colocada no papel externo da comunicação, por exemplo, na construção ou manutenção de relacionamentos com grupos chave de *stakeholders*, cujo apoio ou oposição pode ser crucial para a realização bem-sucedida dos objetivos organizacionais. Mais significativo, no entanto, era o facto de que raramente havia qualquer discussão sobre quem, dentro da organização, deveria ser responsável pela gestão do processo de comunicação ou onde a comunicação se encaixaria no processo geral de gestão estratégica.



Uma das exceções foram Invernizzi e Romenti (2011), que concentraram os seus estudos precisamente na atuação da comunicação na gestão estratégica e nos processos de tomada de decisão. A partir desse estudo, foi possível identificar duas dimensões fundamentais para a atuação da comunicação: o papel habilitador e o papel constitutivo.

A primeira e mais tradicional dimensão, definida por Zerfass et al. (2008, p. 70) como o papel habilitador da comunicação, refere-se à atuação da comunicação como facilitadora da implementação das decisões da empresa. A comunicação ajuda a governar as atividades, principalmente táticas, que são necessárias para a implementação das próprias decisões. De facto, a comunicação habilita os processos decisórios transmitindo seus conteúdos às partes interessadas, envolvendo e motivando os recursos humanos, apoiando o exercício de liderança, ajudando a planear e organizar as atividades de gestão e operacionais e tornando possível verificar os resultados obtidos (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 19).

Importa destacar que nessa dimensão a contribuição ocorre após o momento da decisão, exercendo influência sobre a maneira como as decisões são comunicadas e executadas, e que a comunicação não exerce influência sobre o conteúdo da decisão em si, mas sim sobre a maneira como a decisão é executada.

A segunda dimensão estratégica pode ser definida como o papel constitutivo da comunicação. Neste caso, a comunicação consiste em algo mais do que uma componente facilitadora. Ela alimenta o processo decisório, influenciando-o por meio de atividades reflexivas de análise e interpretação do contexto interno e externo. Ressalta-se que nesta dimensão a atividade de análise do contexto desempenha um papel diferente do papel habilitador da comunicação, que visava alinhar a comunicação das decisões tomadas com as opiniões e atitudes das partes interessadas (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 19).

No caso do papel constitutivo da comunicação, a análise do contexto (ambiente) condiciona a formulação das opções estratégicas, pois amplia a escolha dos critérios decisórios, ao incluir os comunicacionais. Por outras palavras, a componente comunicacional atua no próprio processo decisório, influenciando-o. Ao considerar cuidadosamente o contexto e entender as perceções e expectativas dos principais *stakeholders*, a comunicação pode prever o impacto sobre eles e, assim, contribuir para que as decisões sejam tomadas de acordo com o contexto (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 19).

As decisões das empresas que utilizam esse tipo de abordagem acabam por ser mais sustentáveis. Tomar decisões sustentáveis do ponto de vista comunicacional significa garantir que as escolhas sejam feitas não apenas do ponto de vista financeiro, dos recursos



humanos e da tecnologia, como tradicionalmente ocorre na maioria das corporações, mas também do ponto de vista da comunicação, ou seja, que estejam alinhadas com as expectativas dos *stakeholders* da empresa e com a sua imagem pública e identidade (Lurati, & Eppler, 2006, p. 77).

A importância da atividade de diálogo entre a organização e os seus *stakeholders* dentro do papel constitutivo da comunicação é fundamental, pois permite manter a harmonia entre os respetivos valores e ajuda a legitimar a organização no ambiente em que atua (Andriof, Waddock, Husted, & Rahman, 2017, p. 9).

A partir dessas dimensões de atuação, procurou-se identificar funções estratégicas da comunicação nos processos estratégicos, ou seja, as funções que conferem à comunicação o seu carácter estratégico.

2.4.2.1 Análise e interpretação do ambiente de informações

A comunicação desempenha seu papel na fronteira cada vez mais porosa entre a organização e o seu contexto ou ambiente de referência. O facto de possuir uma capacidade de transposição de fronteiras confere à comunicação uma posição privilegiada para observar e interpretar o contexto no qual uma organização se insere, um tema considerado central em estudos de gestão estratégica para garantir a sobrevivência corporativa de longo prazo (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 15).

Os pesquisadores do Estudo da Excelência conduziram entrevistas qualitativas com diretores executivos de organizações com relações públicas consideradas excelentes. Ao perguntarem especificamente qual a contribuição da comunicação para os objetivos organizacionais, uma das respostas mais frequentes foi o valor de ouvir vozes externas ao processo de gestão estratégica – vozes amplificadas por profissionais de relações públicas que examinam os públicos no ambiente da organização (Grunig, 2010, p. 162).

Para cumprir o seu papel estratégico, a comunicação precisa de ter então a *expertise* para examinar o ambiente, construir cenários e desenvolver relacionamento com públicos estratégicos (Grunig, 2010, p. 165).

A monitorização e a interpretação das dinâmicas do ambiente de informações constituem, portanto, um importante contributo estratégico da comunicação para os processos decisórios, coletando informações que, posteriormente, contribuirão para a formulação de opções de escolha. Através dessas atividades, a comunicação estimula a gestão a formular estratégias e processos alinhados com as dinâmicas em curso no contexto



da organização e com as expectativas dos *stakeholders*, em vez de se limitar apenas a considerar os seus próprios interesses (Steyn, 2007, pp. 139-140).

Através dessas atividades, os gestores podem compreender quais as dinâmicas do contexto organizacional que podem influenciar os processos decisórios e, ao mesmo tempo, quais seriam as consequências comunicativas das várias opções disponíveis (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 16).

2.4.2.2 Construção de relações simétricas com públicos estratégicos

Diversos académicos de relações públicas identificaram o desenvolvimento de relações sólidas, duradouras e simétricas entre a organização e os seus *stakeholders* como uma função estratégica da comunicação (Ferguson, 1999; Ledingham, & Bruning, 2000; Grunig, 2011).

Para Grunig (2010, p. 159), as relações públicas devem ser organizadas de forma que permitam identificar públicos estratégicos como parte do processo de gestão estratégica e construir relacionamentos de longo prazo com eles, por meio de programas de comunicação simétrica. As organizações devem analisar o seu ambiente para mapear os públicos estratégicos que são afetados pelas suas decisões ou que influenciam o alcance dos seus objetivos. Em seguida, devem comunicar-se simetricamente com cada um dos diferentes públicos para desenvolver relacionamentos de alta qualidade e de longo prazo com eles.

Assumir uma abordagem desse tipo significa construir pontes entre a organização e os seus *stakeholders* mais importantes (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 17).

Esta linha de pesquisa é a expressão concreta do que Ströh (2007) definiu como uma abordagem pós-moderna para a gestão estratégica de uma corporação, onde a eficácia da tomada de decisão aumenta proporcionalmente ao número de membros participantes, isto é, proporcionalmente à riqueza de pontos de vista e experiências. As decisões estratégicas devem, portanto, estar enraizadas no intercâmbio entre a organização e seus interlocutores mais importantes, em vez de serem definidas autonomamente pela coalizão dominante (Ströh, 2007, pp. 208-209).

A contribuição estratégica das atividades que constroem relacionamentos simétricos com os públicos estratégicos é particularmente importante na fase inicial do processo decisório. Nesta fase, em que são definidos e analisados os problemas que catalisam a atenção da gestão, os profissionais de comunicação, a partir da troca contínua entre a organização e seu ambiente, contribuem com a formulação e a análise de opções, e com a previsão do impacto de cada opção nos públicos (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 18).



2.4.2.3 Comunicação da visão estratégica da organização

A comunicação organizacional tem um papel crucial na implementação da estratégia, pois é por meio da comunicação que as estratégias são explicadas e difundidas a todos os públicos da organização. Comunicar o conteúdo da estratégia da organização e as decisões estratégicas para os públicos de interesse, internos e externos, constitui outra função indispensável a ser efetivada pelos processos de comunicação estratégica (Cornelissen, 2017, pp. 110-113; Riel, 1995, p. 9).

No caso dos *stakeholders* internos (público interno), esta função serve para motivar e canalizar a energia coletiva em direção aos objetivos comuns, de maneira consistente com a missão e os valores orientadores da organização. Em relação aos *stakeholders* externos, é essencial para moldar uma posição única e clara da empresa na mente de seus públicos-chave, bem como para desenvolver uma sólida reputação de longo prazo (Cornelissen, 2017, pp. 110-113). Nesse contexto, a coordenação das atividades de comunicação é importante para garantir a coerência das mensagens enviadas e o alinhamento com a visão estratégica da organização (Cornelissen, 2017, pp. 114-115).

Esta função estratégica da comunicação suporta a implementação das decisões tomadas pela gestão. O profissional de comunicação é, neste caso, importante na seleção da linguagem mais adequada para o efeito desejado, bem como na seleção das técnicas e mensagens mais apropriadas (Invernizzi, & Romenti, 2011, p. 18).

A Figura 2 destaca estas três funções estratégicas, consideradas fundamentais para que a comunicação exerça seu papel estratégico nas organizações:

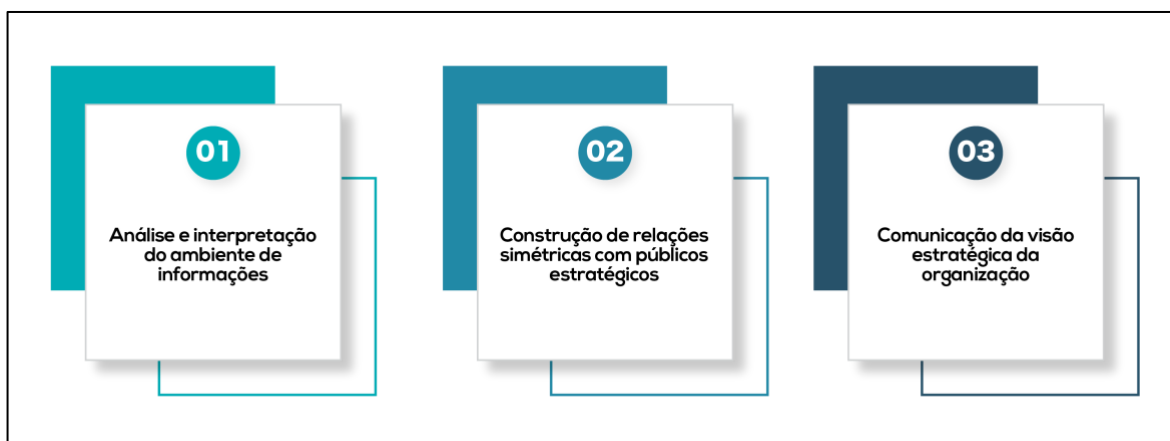


Figura 2 – Funções estratégicas da comunicação



2.4.3 Atuação dos profissionais de comunicação

No escopo desta investigação, também foi importante refletir sobre os perfis de atuação dos profissionais de comunicação considerados mais alinhados com as funções estratégicas da comunicação.

Benita Steyn analisou estudos de diversos autores que se concentraram nas funções dos profissionais de comunicação nos processos de gestão estratégica e de tomada de decisão, e, durante investigações conduzidas na África do Sul, concetualizou e verificou empiricamente três papéis para o profissional de comunicação corporativa (Steyn, 2004, p. 16):

- Estratega. Considerado um papel no nível superior de gestão de uma organização – que reúne, interpreta e dissemina informação estratégica sobre os públicos de interesse e sobre questões do ambiente informacional, alimentando os processos de tomada de decisão e de formulação de estratégia organizacional. A contribuição da comunicação para os processos estratégicos seria maximizada se a organização dispusesse de um profissional que desempenhasse este papel.

- Gerente. Visto como um papel no nível departamental ou funcional de uma organização, cuja atividade mais importante é desenvolver a estratégia de comunicação corporativa para fornecer direção à comunicação nos níveis inferiores.

- Técnico. O papel tradicional do nível tático, considerado como um papel de implementação no nível micro-organizacional.

Para Steyn (2004, p. 16), no contexto dos processos de tomada de decisão e gestão estratégica, é o papel do estratega que desenvolve as funções estratégicas da comunicação.

Nos EUA, Dozier e Broom (1995, cit. por Steyn, 2004, p. 16) identificaram o papel do consultor sénior que, ao operar dentro do círculo interno de tomada de decisão organizacional como membro da coalizão dominante, aplicaria a maior parte, senão todo o seu tempo a executar tarefas de gestão e executivas, raramente atuando como técnico de comunicação (Steyn, 2004, p. 16).

Argenti et al. (2005, p. 84) concordam que, para a comunicação se tornar parte integrante não somente da implementação, mas também da formulação da estratégia, é fundamental que os profissionais de comunicação tenham assento à mesa de tomada de decisões estratégicas.



3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

A metodologia adotada nesta investigação baseou-se nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação do Instituto Universitário Militar (Santos, & Lima, 2019).

O modelo de análise constante do Apêndice B condicionou o procedimento metodológico adotado na investigação (Santos, & Lima, 2019, p. 62).

Ao longo do estudo, o investigador assumiu um posicionamento ontológico construtivista, por meio do qual a realidade é vista como uma construção social e os fenómenos sociais e seus significados são continuamente realizados por atores sociais. Isso implica que os fenómenos e categorias sociais não são apenas produzidos por meio da interação social, mas que estão em constante estado de revisão e reconstrução (Bryman, 2012, pp. 33-34).

Do ponto de vista epistemológico, a investigação foi abordada a partir de uma posição interpretativista, considerando-se que o mundo social é formado por indivíduos e pelas suas interações. De acordo com esta visão, compete ao investigador não só verificar os fenómenos, mas também compreender os significados subjetivos desses mesmos fenómenos sociais (Bryman, 2012, pp. 28-30). Importa ainda perceber como “a realidade (subjetiva e socialmente construída) molda e é moldada pelos comportamentos e ações dos atores sociais que nela intervêm” (Santos, & Lima, 2019, p. 18).

O raciocínio utilizado foi o indutivo, na medida em que, de forma a responder às QC e QD, o investigador partiu da observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitiram formular propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB (Santos, & Lima, 2019, p. 18).

Em função da natureza do objeto de estudo, foi adotada uma estratégia de investigação qualitativa, caracterizada pela interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados a partir de padrões encontrados nos dados (Santos, & Lima, 2019, p. 27).

O desenho da pesquisa adotado foi o transversal, por pressupor a recolha de dados de mais de um caso, num determinado instante de tempo, de forma a coligir dados quantitativos ou qualitativos, com uma ou mais variáveis, que após a sua análise permitem detetar padrões de associação (Bryman, 2012, p. 58). É com base neste desenho que serão recolhidos e analisados dados relevantes relacionados com a MB e algumas instituições de interesse.

3.2 Método

A Figura 3 apresenta uma abstração do método adotado para o alcance dos objetivos desta investigação.

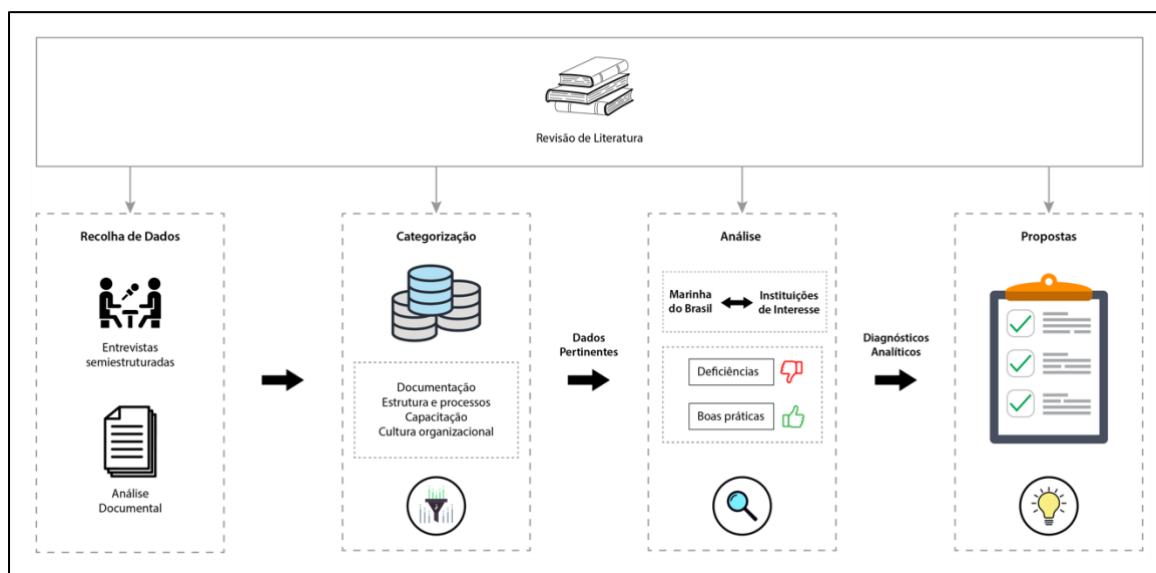


Figura 3 – Diagrama explicativo do método

O processo de investigação iniciou-se com uma revisão de literatura, que possibilitou identificar o que já havia sido publicado sobre o tema, selecionar as obras e trabalhos que concorreriam para atingir os objetivos da investigação e obter um quadro mais preciso sobre o estado atual do conhecimento. A partir da revisão de literatura, também foi definido de que forma a abordagem pretendida poderia contribuir para o desenvolvimento do conhecimento (Santos, & Lima, 2019, p. 44; Bento, 2012, p. 1).

Com foco nas QD, julgou-se pertinente reunir dados sobre o atual estado de implementação da comunicação estratégica naquela instituição e em algumas instituições de interesse: a MEUA, a MNF, a MP e a NATO.

Os critérios adotados para a escolha dessas instituições foram: (i) no caso das marinhas, a possibilidade de comparação entre a MB e instituições com missões afins, relacionadas com a defesa da soberania nacional no ambiente marítimo; e (ii) no caso NATO, por se tratar de uma Aliança multinacional com uma componente diplomática, mas também forte cariz militar, com atuação permanente em situações estratégicas de alcance global.

Visando captar percepções atualizadas no meio acadêmico, também foi considerado oportuno recolher informações no *King's College London (KCL)*, instituição de ensino que administra um curso de mestrado em Comunicação Estratégica.



3.2.1 Participantes e procedimentos

Para possibilitar a recolha de dados relacionados com a forma como a comunicação estratégica está implementada nas instituições congéneres, foram realizadas entrevistas a profissionais envolvidos nos processos de gestão estratégica, nomeadamente:

– MB:

- Contra-Almirante José Cláudio Oliveira Macedo, Subchefe de Estratégia do Estado-Maior da Armada da MB, órgão responsável pela gestão estratégica da instituição; e
- Contra-Almirante Alexandre Taumaturgo Pavoni, Diretor do Centro de Comunicação Social da Marinha, órgão responsável pela gestão da comunicação da instituição.

– MEUA: Sr. David Werner, Diretor Executivo do *Chief of Information and the Office of Information*, órgão de assessoria direta ao *Secretary of the Navy* e ao *Chief of Naval Operations* nos assuntos de comunicação.

– MNF: 1º Tenente Borivan Ramirez, do Escritório de Estratégia e Comunicação do Estado-Maior da MNF.

– MP: Capitão-Tenente Alexandre Manuel Oliveira de Sousa Robalo, Chefe da Área de Comunicação Estratégica, da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada.

Além dos representantes das instituições congéneres, também foi entrevistado Professor Doutor Vinícius de Carvalho, Coordenador do Mestrado em Comunicação Estratégica do KCL.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Durante a investigação, como instrumentos de recolha de dados, recorreu-se a análise documental e a entrevistas semiestruturadas (Moreira, 2009; Santos, & Lima, 2019, p. 85).

Em relação às entrevistas semiestruturadas, utilizaram-se os guiões para entrevistas específicos, personalizados de acordo com cada perfil de entrevistado e elaborados com foco nas questões de investigação.



Os instrumentos utilizados em cada instituição foram os seguintes:

– MB

- Com o propósito de responder a QD-1 e, por conseguinte, alcançar o OE-1, os DP foram obtidos a partir da análise documental e de entrevistas semiestruturadas.

– MEUA, MNF e MP

- Com o propósito de contribuir para o alcance do OE-2, os DP foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas.

– NATO

- Com o propósito de contribuir para o OE-2, os DP foram obtidos a partir de análise documental.

- A organização possui um conjunto de documentos relacionados com a comunicação estratégica, tendo sido analisados os seguintes:

- *NATO Strategic Communications Policy* (NATO, 2009);
- *Military Concept for NATO Strategic Communications* (NATO, 2010);
- *NATO Military Policy on Strategic Communications* (NATO, 2017a); e
- *NATO Strategic Communications Handbook* (NATO, 2017b).

– *King's College London*

- Com o propósito de contribuir para o OE-2, os DP foram obtidos a partir de entrevista semiestruturada.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

Preliminarmente, cabe ressaltar que todo o processo de tratamento de dados foi orientado no sentido de identificar, com base nos conhecimentos obtidos a partir da revisão de literatura, da análise documental e das entrevistas semiestruturadas, aspectos passíveis de aperfeiçoamento (deficiências e limitações) e boas práticas relacionadas com a incorporação da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica das organizações analisadas.

Neste contexto, recorreu-se inicialmente a uma análise categorial, definida como a técnica que funciona por operações de desmembramento dos dados em categorias, segundo reagrupamentos analógicos (Bardin, 2011, p. 153). A categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 117).



Dessa forma, a partir de conceitos relacionados com a gestão das organizações (vide Apêndice A), foram definidas quatro categorias de análise à luz de Bardin (2011), denominadas dimensões:

- Documentação;
- Estrutura e processos;
- Capacitação; e
- Cultura organizacional.

Com base nesta categorização, foram agrupados os dados relevantes recolhidos no decurso da investigação – denominados dados pertinentes (DP).

No capítulo 4 foram apresentados dados recolhidos e os diagnósticos analíticos (DA) resultantes do processo de análise.

Ao longo da análise, a matriz comparativa constante do Apêndice D foi utilizada como ferramenta de apoio, para, a partir de dados oriundos da análise documental e das entrevistas semiestruturadas, realçar as diferenças entre a MB e as instituições de interesse, de uma forma direta e visual.

Finalmente, com base nas funções estratégicas da comunicação identificadas na fase de revisão de literatura e na análise realizada, foram formuladas as propostas de medidas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB – apresentadas no capítulo 6.

Para fins de apresentação e coerência, as propostas também foram agrupadas de acordo com as quatro dimensões anteriormente referidas.



4. Apresentação e análise dos dados

4.1 Apresentação

No Apêndice C são apresentados os DP recolhidos sobre a implementação atual da comunicação estratégica na MB e nas instituições de interesse, em resposta às QD.

Importa ressaltar que, conforme foi exposto no capítulo 2, os DP foram categorizados em quatro dimensões: documentação, estrutura e processos, capacitação e cultura organizacional.

4.2 Análise

O processo de análise foi conduzido sob a ótica de identificar, a partir dos DP obtidos, aspetos passíveis de aperfeiçoamento e boas práticas, que subsidiassem a formulação de propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB.

Os resultados do processo de análise foram sintetizados em DA e agrupados nas quatro dimensões já referidas, conforme se descreve em seguida.

4.2.1 Documentação

– Diagnóstico analítico 1 (DA-1)

Com a ausência de qualquer menção à comunicação estratégica no documento de mais alto nível relacionado com a gestão estratégica da instituição, perde-se a oportunidade de concretizar neste documento o reconhecimento da instituição ao potencial estratégico da comunicação e de contribuir para o desenvolvimento da mentalidade de comunicação estratégica na cultura organizacional.

- Dados considerados: DP-1; DP-36; DP-75.

– Diagnóstico analítico 2 (DA-2)

A não formulação, no documento de mais alto nível relacionado com a gestão estratégica da instituição, de um objetivo estratégico cujo alcance dependa primordialmente das capacidades de comunicação estratégica da organização, criou uma lacuna no processo de planeamento estratégico, uma vez que a inexistência do objetivo de comunicação levou a que a única ação estratégica direcionada à capacidade de comunicação estratégica fosse subordinada a uma estratégia de carácter administrativo, como se pode depreender a partir do seu enunciado: “Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária, Financeira e Administrativa”. Esta limitação acarreta uma limitada orientação estratégica para a atividade de comunicação.

- Dados considerados: DP-2; DP-3; DP-5; DP-8; DP-50; DP-51; DP-67; DP-77.



– Diagnóstico analítico 3 (DA-3)

Como a única menção à comunicação estratégica no documento que formaliza o planeamento estratégico da organização é feita de forma indireta e circunscrita a um programa específico, perde-se a oportunidade de concretizar neste documento o reconhecimento da instituição ao potencial estratégico da comunicação e de contribuir para o desenvolvimento da mentalidade de comunicação estratégica na cultura organizacional.

- Dados considerados: DP-4; DP-76.

– Diagnóstico analítico 4 (DA-4)

A inexistência de uma base documental (ex: política, doutrina, plano, manual etc.) dificulta a divulgação e a uniformização de conceitos, princípios e procedimentos específicos para as atividades de comunicação estratégica. Esta limitação também prejudica o desenvolvimento da mentalidade de comunicação estratégica na cultura organizacional.

- Dados considerados: DP-6; DP-36; DP-38; DP-49; DP-50; DP-51; DP-52; DP-53; DP-66; DP-68; DP-78.

– Diagnóstico analítico 5 (DA-5)

A não adoção de uma definição formal para aquilo que se entende por comunicação estratégica acarreta confusões, más interpretações e uso indiscriminado da expressão. Este aspeto é nocivo, uma vez que contribui para dificultar, em todos os níveis, a formação da correta perceção sobre o que é a comunicação estratégica e quais são as funções que lhe conferem o seu carácter estratégico.

- Dados considerados: DP-7; DP-37; DP-49; DP-50; DP-79.

– Diagnóstico analítico 6 (DA-6)

A inexistência de um documento que formalize o planeamento da comunicação estratégica limita em diversos aspetos a atuação da comunicação estratégica. Primeiro, pela ausência de orientação estratégica desde o nível mais alto até os escalões mais baixos. Em segundo lugar, a atividade carece de um referencial formal onde estejam definidas as suas estratégias de mais alto nível, como, por exemplo, aquelas especificamente direccionadas ao relacionamento com os públicos estratégicos de interesse, entre outras.

- Dados considerados: DP-9.



4.2.2 Estrutura e processos

– Diagnóstico analítico 7 (DA-7)

A inexistência de um elemento formalmente designado para gerir a atividade de comunicação estratégica compromete a formulação de orientações, a definição de prioridades, o acompanhamento e a avaliação de resultados.

- Dados considerados: DP-10; DP-39; DP-54; DP-80.

– Diagnóstico analítico 8 (DA-8)

Ao não integrar a comunicação no processo de tomada de decisão, a organização negligencia pelo menos duas das funções estratégicas da comunicação identificadas nesta investigação: a análise e interpretação do ambiente de informações e a comunicação da visão estratégica. Assim, por exemplo, deixam de ser considerados na equação da decisão *inputs* relacionados com os seus públicos estratégicos, avaliados como fundamentais para a formulação e a avaliação das opções disponibilizadas aos decisores.

- Dados considerados: DP-11; DP-40; DP-41; DP-43; DP-73; DP-81.

– Diagnóstico analítico 9 (DA-9)

Ao não integrar a comunicação nos processos de gestão estratégica, tanto na fase de formulação quanto na de implementação, a organização negligencia as três funções estratégicas da comunicação identificadas nesta investigação: a análise e interpretação do ambiente de informações; a construção de relações simétricas com públicos estratégicos; e a comunicação da visão estratégica. Assim, por exemplo, deixam de ser formuladas estratégias especificamente direcionadas a determinados públicos estratégicos.

- Dados considerados: DP-12; DP-19; DP-42; DP-69; DP-73; DP-82; DP-83.

– Diagnóstico analítico 10 (DA-10)

A inexistência de um processo sistematizado, que possibilite o mapeamento dinâmico e contínuo dos seus públicos estratégicos, a identificação das personalidades-chave em cada grupo e o estabelecimento dos públicos prioritários, limita a atuação da comunicação estratégica em proveito de pelo menos duas das funções estratégicas da comunicação identificadas nesta investigação: a análise e interpretação do ambiente de informações e a construção de relações simétricas com públicos estratégicos.

- Dados considerados: DP-13; DP-57; DP-70.



– Diagnóstico analítico 11 (DA-11)

A inexistência de um plano estratégico de comunicação ou outro documento que formalize o processo de planeamento de comunicação estratégica implica que não estejam bem definidas, divulgadas e/ou implementadas as estratégias formuladas pela organização para desempenhar eficazmente duas das funções estratégicas da comunicação identificadas nesta investigação: a análise e interpretação do ambiente de informações e a construção de relações simétricas com públicos estratégicos.

- Dados considerados: DP-9; DP-32; DP-33; DP-57; DP-70.

– Diagnóstico analítico 12 (DA-12)

A ausência de mecanismos para captar sentimentos, perceções e expectativas dos públicos estratégicos da organização limita o desempenho das três funções estratégicas da comunicação identificadas neste trabalho, uma vez que deixam de ser obtidos dados relevantes para a efetiva participação da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

- Dados considerados: DP-14; DP-32; DP-33; DP-55; DP-57; DP-70.

– Diagnóstico analítico 13 (DA-13)

A inexistência de recursos para gerir os dados estratégicos relacionados com os públicos de interesse constitui um aspeto limitador ao desempenho das funções estratégicas da comunicação identificadas neste trabalho. Os dados recolhidos sobre os públicos estratégicos são preciosos, mas apenas se estiverem catalogados, atualizados e disponíveis para consulta.

- Dados considerados: DP-15; DP-56; DP-57; DP-70.

– Diagnóstico analítico 14 (DA-14)

Ao não realizar pesquisas de opinião com os seus públicos de interesse, a organização deixa de utilizar um importante recurso para recolher dados estratégicos essenciais para o desempenho das funções da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

- Dados considerados: DP-16; DP-70.



– Diagnóstico analítico 15 (DA-15)

A inexistência de orçamento especificamente destinado às atividades de comunicação estratégica pode comprometer a sua efetividade, uma vez que o desenvolvimento das capacidades requer investimento financeiro para assegurar os recursos materiais e pessoais, bem como a realização das atividades de capacitação necessárias.

- Dados considerados: DP-18.

– Diagnóstico analítico 16 (DA-16)

Conforme foi identificado neste trabalho, a análise do ambiente de informações é uma das funções estratégicas da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica. A inexistência de um processo que possibilite a partilha das informações obtidas pelos profissionais de comunicação no desempenho da função de análise ambiental, limita a contribuição estratégica da comunicação. É fundamental que os decisores e os gestores estratégicos sejam periodicamente atualizados sobre a conjuntura do ambiente de informação, com destaque para as informações atinentes ao relacionamento com os públicos estratégicos.

- Dados considerados: DP-17.

4.2.3 Capacitação

– Diagnóstico analítico 17 (DA-17)

A ausência de atividades de capacitação direcionadas especificamente para a comunicação estratégica tem impacto no desenvolvimento de uma mentalidade favorável na instituição, na divulgação e padronização de procedimentos, e na disseminação de conhecimento e princípios. Atividades formativas podem contribuir para a correta percepção sobre o que é a comunicação estratégica e quais são as funções que lhe conferem o seu caráter estratégico.

- Dados considerados: DP-20; DP-21; DP-22; DP-23; DP-24; DP-25; DP-26; DP-27; DP-28; DP-29; DP-34; DP-35; DP-44; DP-45; DP-46; DP-47; DP-48; DP-58; DP-59; DP-60; DP-61; DP-62; DP-63; DP-64; DP-65; DP-66; DP-71; DP-84.



– Diagnóstico analítico 18 (DA-18)

A deficiência de capacitação em comunicação estratégica para os recursos humanos empenhados nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica – em grande parte oficiais superiores – tem impacto direto na sua percepção sobre as funções estratégicas da comunicação nesses processos e, por conseguinte, na própria incorporação da comunicação estratégica nesses processos.

- Dados considerados: DP-20; DP-21; DP-24; DP-25; DP-28; DP-29; DP-34; DP-35; DP-44; DP-45; DP-48; DP-58; DP-59; DP-60; DP-61; DP-62; DP-63; DP-64; DP-65; DP-71; DP-84.

– Diagnóstico analítico 19 (DA-19)

A percepção incorreta, por parte dos profissionais de comunicação, sobre o que é a comunicação estratégica e as suas funções estratégicas na organização, tem impacto no desenvolvimento das atividades e na qualidade da assessoria prestada aos decisores e gestores estratégicos.

- Dados considerados: DP-22; DP-26; DP-29; DP-34; DP-35; DP-46; DP-48; DP-58; DP-59; DP-60; DP-61; DP-62; DP-63; DP-64; DP-65; DP-71; DP-84.

– Diagnóstico analítico 20 (DA-20)

A deficiência de capacitação em comunicação estratégica para os decisores tem impacto no desenvolvimento da mentalidade, na correta percepção sobre o que é a comunicação estratégica e qual é a sua contribuição para os processos de tomada de decisão, comprometendo a sua incorporação nesses processos.

- Dados considerados: DP-20; DP-24; DP-34; DP-35; DP-44; DP-48; DP-58; DP-59; DP-60; DP-61; DP-62; DP-63; DP-64; DP-65; DP-71; DP-84.

4.2.4 Cultura organizacional

– Diagnóstico analítico 21 (DA-21)

Ao não realizar pesquisas de opinião tendo como público-alvo o público interno, a organização deixa de utilizar um importante recurso para recolher dados essenciais para o desempenho de uma das funções estratégicas da comunicação identificadas neste trabalho – a comunicação da visão estratégica. Sem estes dados estratégicos, a comunicação tem limitada a sua capacidade de motivar e canalizar a energia coletiva em direção ao alcance dos objetivos da organização.

- Dados considerados: DP-30.



– Diagnóstico analítico 22 (DA-22)

A ausência de mecanismos para captar sentimentos, percepções e expectativas do público interno da organização limita o desempenho das três funções estratégicas da comunicação identificadas neste trabalho, uma vez que deixam de ser obtidos dados relevantes para a efetiva participação da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

- Dados considerados: DP-31; DP-70.

– Diagnóstico analítico 23 (DA-23)

A percepção incorreta, por parte dos recursos humanos da organização, sobre o que é a comunicação estratégica e sobre quais são suas funções estratégicas, tem impacto negativo no desempenho das atividades e na mentalidade de comunicação estratégica da instituição.

- Dados considerados: DP-28; DP-66; DP-71; DP-72; DP-74.



5. Propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil

Com base nos conhecimentos obtidos durante a revisão de literatura e a partir dos diagnósticos realizados na fase de análise dos dados, em resposta à QC, foram formuladas as seguintes propostas de medidas que, caso fossem adotadas pela MB, teriam potencial para aperfeiçoar a incorporação da comunicação estratégica nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica, bem como incrementar a efetividade da atuação da comunicação nas funções em que se considera que ela exerce seu papel estratégico.

A fim de propiciar paridade com o processo de análise, as propostas foram agrupadas nas mesmas dimensões: documentação, estrutura e processos, capacitação e cultura organizacional.

5.1 Documentação

– Proposta 1 (P-1)

- Enunciado: *Inserir referência(s) direta(s) à comunicação estratégica no documento Política Naval.*

- Diagnóstico relacionado: DA-1.

- Justificação: Formalizar o reconhecimento da instituição quanto ao potencial estratégico da comunicação e contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade de valorização da comunicação estratégica. Criar no documento de mais alto nível da gestão estratégica institucional, um ponto de partida a partir do qual poderão ser desdobradas orientações e outras medidas para favorecer o desenvolvimento da comunicação estratégica.

– Proposta 2 (P-2)

- Enunciado: *Inserir objetivo estratégico direcionado à comunicação estratégica no documento Política Naval.*

- Diagnóstico relacionado: DA-2.

- Justificação: Permitir que a partir desse objetivo, durante o processo de planeamento estratégico da instituição, sejam formuladas estratégias e ações estratégicas direcionadas diretamente à comunicação estratégica.

– Proposta 3 (P-3)

- Enunciado: *Inserir referência(s) direta(s) à comunicação estratégica no documento Plano Estratégico da Marinha.*

- Diagnóstico relacionado: DA-3.



- Justificação: Reforçar o reconhecimento da instituição quanto ao potencial estratégico da comunicação e contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade de valorização da comunicação estratégica.

– Proposta 4 (P-4)

- Enunciado: *Produzir uma base documental (ex: política, doutrina) de suporte à comunicação estratégica.*

- Diagnóstico relacionado: DA-4.

- Justificação: Possibilitar a definição de conceitos e princípios, prover orientação, padronizar procedimentos, estabelecer papéis e responsabilidades.

– Proposta 5 (P-5)

- Enunciado: *Formalizar em documento doutrinário a definição para comunicação estratégica adotada pela instituição.*

- Diagnóstico relacionado: DA-5.

- Justificação: Nivelar o conhecimento sobre aquilo que a instituição entende por comunicação estratégica e mitigar as más interpretações relacionadas com o uso indiscriminado e impreciso desta expressão.

– Proposta 6 (P-6)

- Enunciado: *Formalizar em documento específico (ex: plano) o processo de planeamento de comunicação estratégica da instituição.*

- Diagnóstico relacionado: DA-6.

- Justificação: Possibilitar a definição de estratégias específicas para a comunicação estratégica, desdobradas a partir das estratégias e objetivos globais da instituição. Contribuir para a construção da base documental de suporte à comunicação estratégica da organização (vide P-4).

5.2 Estrutura e processos

– Proposta 7 (P-7)

- Enunciado: *Designar formalmente o elemento organizacional a ser incumbido da gestão da comunicação estratégica na instituição.*

- Diagnóstico relacionado: DA-7.

- Justificação: Possibilitar a direção das atividades de gestão da comunicação estratégica, através de atividades como: formulação de orientações; padronização de procedimentos; definição de prioridades; avaliação de resultados; e elaboração e atualização publicações e normas.



– Proposta 8 (P-8)

• Enunciado: *Institucionalizar procedimentos para garantir a participação de assessor sénior de comunicação desde a fase inicial do processo de tomada de decisão.*

• Diagnóstico relacionado: DA-8.

• Justificação: Possibilitar que a comunicação estratégica possa contribuir em todas as fases dos processos de tomada de decisão, desempenhando as funções estratégicas identificadas e destacadas neste trabalho. Como exemplo, *inputs* sobre perceções e expectativas de públicos estratégicos, podem ser determinantes para a formulação e a avaliação das opções disponíveis aos decisores.

– Proposta 9 (P-9)

• Enunciado: *Criar um subelemento organizacional, composto por assessor(es) sénior de comunicação estratégica, subordinado ao elemento organizacional responsável pela gestão estratégica da instituição.*

• Diagnóstico relacionado: DA-9.

• Justificação: Possibilitar que a comunicação estratégica possa prestar o seu contributo em todas as fases do processo de gestão estratégica, desempenhando as funções estratégicas identificadas e destacadas neste trabalho. Como exemplo, a função de análise do ambiente de informações tem potencial para influenciar o planeamento estratégico desde a fase de formulação das estratégias.

– Proposta 10 (P-10)

• Enunciado: *Sistematizar processos para o mapeamento dos públicos estratégicos da instituição.*

• Diagnóstico relacionado: DA-10.

• Justificação: Institucionalizar processos para o mapeamento dos públicos estratégicos, a identificação de personalidades-chave em cada grupo e a seleção dos públicos prioritários. A implementação de um sistema de mapeamento dinâmico e contínuo é necessária para a formulação e implementação de estratégias de aproximação e manutenção de relacionamentos profícuos.



– Proposta 11 (P-11)

- Enunciado: *Formular e implementar estratégias com o objetivo de desenvolver o relacionamento simétrico com os públicos estratégicos da instituição.*

- Diagnóstico relacionado: DA-11.

- Justificação: Garantir que a comunicação estratégica desempenhe esta que é uma das funções estratégicas da comunicação identificadas e destacadas neste trabalho. Esta atuação também tem relação direta com a função estratégica de análise do ambiente de informações, uma vez que possibilita, por exemplo, captar percepções e expectativas dos públicos de interesse.

– Proposta 12 (P-12)

- Enunciado: *Implementar metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, percepções, posicionamentos e expectativas dos seus públicos estratégicos em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse.*

- Diagnóstico relacionado: DA-12.

- Justificação: Sistematizar e profissionalizar procedimentos destinados a recolher informações estratégicas a partir do relacionamento com os públicos estratégicos. Estes dados são fundamentais para que a comunicação estratégica possa exercer as suas funções nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica.

– Proposta 13 (P-13)

- Enunciado: *Implementar solução para gerir (armazenar, organizar, atualizar, consultar e apresentar) dados estrategicamente relevantes a respeito dos públicos estratégicos e do ambiente de informações.*

- Diagnóstico relacionado: DA-13.

- Justificação: Possibilitar a gestão do conhecimento estratégico obtido a partir do relacionamento com os públicos de interesse e de outras atividades de leitura do ambiente de informações. Garantir que esses dados, vitais para o desempenho das funções estratégicas da comunicação, estejam seguros, organizados, catalogados e disponíveis para consulta.



– Proposta 14 (P-14)

• Enunciado: *Realizar periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação, tendo como público-alvo os seus públicos estratégicos.*

• Diagnóstico relacionado: DA-14.

• Justificação: Possibilitar que sejam obtidos dados sobre os públicos de interesse, considerados essenciais para o desempenho das três funções estratégicas da comunicação identificadas nesta investigação.

– Proposta 15 (P-15)

• Enunciado: *Reservar no planeamento orçamental da instituição recursos para a gestão da comunicação estratégica.*

• Diagnóstico relacionado: DA-15.

• Justificação: Garantir a constância e a previsibilidade orçamental necessárias para a consecução dos esforços para aperfeiçoar as capacidades de comunicação estratégica da instituição. Como exemplo, prevê-se a necessidade de investimentos na capacitação de profissionais, na realização de pesquisas de opinião e no desenvolvimento de sistemas.

– Proposta 16 (P-16)

• Enunciado: *Institucionalizar processo para que os principais decisores e gestores estratégicos sejam periodicamente atualizados sobre o ambiente de informações e aspetos conjunturais da comunicação estratégica.*

• Diagnóstico relacionado: DA-16.

• Justificação: Possibilitar que os decisores e os gestores estratégicos sejam atualizados, com a periodicidade adequada, sobre determinados parâmetros estratégicos de um ambiente de informações em constante evolução. Por exemplo, a qualquer momento, novas variáveis podem modificar perceções e a dinâmica do relacionamento entre a organização e os seus públicos de interesse.

5.3 Capacitação

– Proposta 17 (P-17)

• Enunciado: *Inserir em todos os cursos obrigatórios de carreira, para todos os níveis hierárquicos, carga horária destinada à comunicação estratégica.*

• Diagnóstico relacionado: DA-17.

• Justificação: Universalizar uma base concetual sobre comunicação estratégica, difundir princípios de atuação e desenvolver na cultura organizacional uma mentalidade favorável ao desempenho das atividades.



– Proposta 18 (P-18)

- Enunciado: *Realizar periodicamente eventos académicos (ex: seminário) com temática relacionada com a comunicação estratégica, tendo como público-alvo os decisores, gestores estratégicos e profissionais de comunicação.*

- Diagnóstico relacionado: DA-17.

- Justificação: Fomentar discussões e reflexões entre integrantes da instituição, membros da academia e representantes de outras organizações públicas e/ou privadas sobre temas correntes relacionados com a comunicação estratégica. Contribuir para a aquisição de novos conhecimentos e para a partilha de experiências, boas práticas e soluções para problemas comuns. Desenvolver uma mentalidade de valorização da comunicação estratégica.

– Proposta 19 (P-19)

- Enunciado: *Inserir no sistema de ensino da instituição atividades regulares de formação (ex: cursos) em comunicação estratégica, tendo como público-alvo os oficiais superiores passíveis de serem empenhados nos elementos organizacionais relacionados com a tomada de decisão e a gestão estratégica.*

- Diagnóstico relacionado: DA-18.

- Justificação: Formar, ao longo dos anos, um conjunto de oficiais superiores capaz de desempenhar funções relacionadas com a comunicação estratégica nos elementos organizacionais envolvidos nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica da organização. Contribuir para a universalização de conceitos e princípios de comunicação estratégica num conjunto de oficiais propensos a serem empenhados em cargos de assessoria de alto nível.

– Proposta 20 (P-20)

- Enunciado: *Inserir no sistema de ensino da instituição atividades de formação (ex: cursos de extensão ou mestrados) em comunicação estratégica.*

- Diagnóstico relacionado: DA-19.

- Justificação: Possibilitar a atualização e o contínuo desenvolvimento das capacidades dos profissionais graduados em comunicação. Ao longo desta investigação, identificou-se que mesmo entre os profissionais de comunicação existe uma perceção difusa sobre o que é a comunicação estratégica. A capacitação destes recursos humanos é fundamental para dotá-los com o pensamento estratégico e com a perceção de quais são as



contribuições estratégicas da comunicação na organização. Esta medida tem, ainda, potencial para contribuir para a motivação desses profissionais.

– Proposta 21 (P-21)

• Enunciado: *Realizar atividades de capacitação (ex: estágios) em comunicação estratégica para os oficiais superiores quando promovidos a oficial general e/ou designados para cargos de comando e direção.*

• Diagnóstico relacionado: DA-20.

• Justificação: Reforçar princípios, conceitos e procedimentos e atualizar quanto a parâmetros conjunturais do ambiente de informações. Desenvolver nos futuros decisores da organização uma mentalidade de valorização da comunicação estratégica que favoreça sua incorporação nos processos de tomada de decisão.

5.4 Cultura organizacional

– Proposta 22 (P-22)

• Enunciado: *Implementar metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, percepções, posicionamentos e expectativas do público interno em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse.*

• Diagnóstico relacionado: DA-22.

• Justificação: Sistematizar e profissionalizar os procedimentos destinados a recolher informações estratégicas relativas ao público interno. Da mesma forma que os públicos externos, as percepções e expectativas do público interno também são relevantes nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica da instituição.

– Proposta 23 (P-23)

• Enunciado: *Realizar periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação, tendo como público-alvo o público interno.*

• Diagnóstico relacionado: DA-21.

• Justificação: Possibilitar que sejam obtidos dados sobre o público interno, que são considerados essenciais para o desempenho das três funções estratégicas da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica identificadas nesta investigação, com destaque para a função de comunicar a visão estratégica da organização.



– Proposta 24 (P-24)

- Enunciado: *Formular e implementar estratégias com o objetivo de difundir conceitos e desenvolver a mentalidade de comunicação estratégica, tendo como público-alvo o público interno.*

- Diagnóstico relacionado: DA-23.

- Justificação: Contribuir para o desenvolvimento de uma mentalidade que valorize e potencie as capacidades da comunicação estratégica, e mitigue a visão que posiciona a comunicação como capacidade limitada ao nível tático.

De forma a propiciar uma fonte expedita e direta para consulta, as propostas formuladas foram consolidadas no Apêndice E.



6. Conclusões

À comunicação estratégica vem sendo atribuído cada vez mais um papel estratégico nas organizações. Este caráter estratégico reside no potencial para influenciar comportamentos favoráveis, moldar percepções, cultivar relacionamentos e interpretar o ambiente.

Apesar do reconhecimento deste potencial estratégico, algumas organizações enfrentam dificuldades para integrar a comunicação nos seus processos de tomada de decisões e de gestão estratégica.

Nas análises realizadas, percebeu-se que há um conhecimento difuso sobre o que é a comunicação estratégica, que passa inclusive pela vulgarização do uso da expressão. Um uso indiscriminado que contribui para o desconhecimento das funções estratégicas da comunicação, mesmo por parte dos profissionais da área.

Outro aspeto identificado foi uma visão limitadora quanto ao papel estratégico da comunicação, seja por considerar a sua utilidade apenas na fase de implementação das estratégias ou decisões, ignorando seu potencial contributo na fase formulação, seja por uma visão cultural que impõe à comunicação uma atuação no nível tático.

Esta investigação seguiu um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, consubstanciada num desenho de pesquisa transversal. A partir dos conceitos estruturantes de gestão estratégica e comunicação estratégica, procurou-se focar no corpo de conhecimento já existente sobre o papel da comunicação em processos de tomada de decisão e de gestão estratégica. Mais especificamente, em quais são as funções da comunicação nas organizações que lhe atribuem o caráter estratégico. Os dados foram obtidos primeiramente por meio de análise documental. Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes da MB e das instituições de interesse, com o propósito de recolher dados atualizados sobre o estado de implementação da comunicação estratégica nessas instituições.

No capítulo 4 foram apresentados os dados que refletiam o estado de implementação da comunicação estratégica na MB e em algumas instituições congéneres, concretizando o alcance dos OE desta investigação. No mesmo capítulo, como resultados de um processo de análise através do qual se procurou identificar possibilidades de aperfeiçoamento (deficiências e limitações) e boas práticas vigentes nas instituições estudadas, foram expostos diagnósticos relacionados com a comunicação estratégica da MB.



Finalmente, no capítulo 6 foram apresentadas e justificadas as propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na MB, OG da investigação. As 24 propostas foram divididas em quatro dimensões: documentação, estrutura e processos, capacitação e cultura organizacional. Dentre os efeitos positivos que se pretende alcançar com base nessas proposições, destacam-se: o desenvolvimento de mentalidade, estruturas e processos mais favoráveis ao desenvolvimento das atividades relacionadas com a comunicação estratégica; uma melhor compreensão sobre as funções que conferem à comunicação o seu papel estratégico; aperfeiçoamento do relacionamento com públicos estratégicos de interesse (inclusive o público interno); elevação do nível de consciência sobre o ambiente informacional da instituição; formulação de pressupostos para o planeamento estratégico da comunicação (ex: conceitos, princípios e objetivos); valorização dos contributos da comunicação em todas as fases dos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica; incremento da capacidade técnica e da motivação dos profissionais envolvidos nas atividades de comunicação estratégica da instituição.

Este estudo permitiu uma melhor compreensão sobre o que é a comunicação estratégica, bem como sobre aquilo que ela não é. Foram identificadas as seguintes funções estratégicas que representam contributos da comunicação aos processos de tomada de decisão e gestão estratégica das organizações: análise e interpretação do ambiente de informações; construção de relações simétricas com públicos estratégicos; e comunicação da visão estratégica da organização.

Como aspetos limitadores enfrentados ao longo desta investigação, destacam-se: reduzido corpo de conhecimento relacionado com a implementação e a atuação da comunicação estratégica em instituições militares; corpo de conhecimento desatualizado no que concerne à atuação da comunicação estratégica nos processos de gestão estratégica; compreensão difusa sobre o papel da comunicação nos processos de gestão estratégica, por parte de académicos e profissionais de comunicação preliminarmente entrevistados na fase de projeto.

Como propostas para investigações futuras, sugere-se desenvolver, atualizar ou aprofundar estudos sobre: (i) estratégias, técnicas e recursos aplicáveis em proveito da função estratégica de análise e leitura do ambiente de informações; (ii) metodologias para o mapeamento dos públicos estratégicos das organizações; (iii) mecanismos para o tratamento dos dados estratégicos sobre os públicos estratégicos, obtidos a partir da análise do ambiente



de informações; e (iv) funções dos profissionais de comunicação quando integrados nos processos de tomadas de decisão e de gestão estratégica nas suas organizações.

Por fim, com base no conhecimento absorvido e nas reflexões suscitadas ao longo desta investigação, alinhamo-nos aos pesquisadores que defendem que a comunicação estratégica não é um processo, mas sim um efeito a ser alcançado, por intermédio do empenhamento eficiente e eficaz das capacidades comunicacionais das organizações nas funções que lhe conferem o carácter estratégico. Em síntese, entendemos que a comunicação estratégica estará mais bem incorporada e efetivada nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica, quanto melhor estiver habilitada a cumprir as funções estratégicas identificadas nesta investigação.



Referências bibliográficas

- Andriof, J. (Ed.), Waddock, S. (Ed.), Husted, B. (Ed.), & Rahman, S. S. (Ed.) (2017). *Unfolding Stakeholder Thinking: theory, responsibility and engagement*. New York: Routledge.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 83-89. Retirado de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (Luís A. R., Trad. e Augusto P., Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 7(65), pp. 42-44. Retirado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5664211/mod_forum/intro/Como_fazer_uma_revisão_da_literatura.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a Ed.). New York: Oxford University Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6.^a Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a Ed.). Barueri: Manole.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communications: A Guide to Theory & Practice* (5.^a Ed.). London: SAGE Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1995). *Effective public relations* (9.^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13.^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicatin for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Defense Science Board. (2004). *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*. Washington, D.C.: Autor.
- Department of Defense. (2006a). *Report of the 2006 Quadrennial Defense Review*. Washington, D.C.: Autor.



- Department of Defense. (2006b). *2006 Quadrennial Defense Review Strategic Communication Execution Roadmap*. Washington, D.C.: Autor.
- Department of Defense. (2009). *Strategic Communication Joint Integrating Concept*. Washington, D.C.: Autor.
- Dias, A. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Moss, D., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), pp. 131-140. doi: 10.1080/135272698345807
- Ferguson, S. D. (1999). *Communication planning: An integrated approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Guerrero-Castro, C. E. (2013). Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an interdisciplinary approach. *Connections*, 12(2), pp. 27-52. Retirado de <https://www.jstor.org/stable/26326320>
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communicatin Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2010). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), pp. 151-176. doi: 10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1), pp. 11-30. Retirado de https://cejc.ptks.pl/attachments/Public-relations-and-strategic-management-Institutionalizing-organization-public-relationships-in-contemporary-society_2018-05-23_12-38-06.pdf
- Grunig, J. E., & Repper, F.C. (1992). Strategic management, publics and issues. Em: J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communicatin Management* (pp. 117-157). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), pp. 3-35. doi: 10.1080/1553118070128524



- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17(2), pp. 327–351. Retirado de <https://doi.org/10.2307/258775>
- Hoover, C. (2010). The Strategic Communication Plan. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 79(8), pp. 16-21. Retirado de <https://leb.fbi.gov/file-repository/archives/august10leb.pdf/view>
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). Strategic Communication and Decision-Making Processes: Toward the Communication Oriented Organisation. *Academicus International Scientific Journal*, 3(3), pp. 12-27. doi: 10.7336/academicus.2011.03.01
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8.^a Ed.). Essex: Prentice Hall.
- Johnsson, M. (2011). *NATO and the Challenge of Strategic Communication*. Roma: NATO Defense College.
- Joint Chiefs of Staff. (2014). *Joint Publication 3-13: Information Operations*. Washington, DC: Autor.
- Julian, G. (2006). *Transforming the Department of Defense Strategic Communication strategy*. Carlisle: U.S. Army War College.
- Knights, D. (1997). Organization Theory in the Age of Deconstruction: Dualism, Gender and Postmodernism Revisited. *Organization Studies*, 18(1), pp. 1-19. doi: 10.1177/017084069701800
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 2018(33), pp. 13-24. doi:10.14195/2183-5462_33_1
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). A Longitudinal Study of Organization–Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practise of Relationship Management. Em: John A. L. (Ed.), & Stephen D. B. (Ed.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practise of Public Relations* (pp. 55-69). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Longenecker, J. G. (1969). *Principles of Management and Organizational Behavior* (2.^a Ed.). Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Lurati, F., & Eppler, M. J. (2006). Communication and management: researching corporate communication and knowledge communication in organizational settings. *Studies in Communication Sciences*, 6(2), pp. 75-98. doi: 10.5169/seals-791109
- Marinha do Brasil. (2019). Política Naval. Brasília: Estado Maior da Armada.



- Marinha do Brasil. (2020). *Plano Estratégico da Marinha 2040*. Brasília: Estado Maior da Armada.
- Marinha do Brasil. (2021a). *Manual de Comunicação Social da Marinha (2.ª Revisão)*. Brasília: Estado Maior da Armada.
- Marinha do Brasil. (2021b). *Plano de Comunicação Social da Marinha 2021/2022*. Brasília: Centro de Comunicação Social da Marinha.
- Moreira, S. V. (2009). Análise documental como método e como técnica. Em: J. Duarte, & A. Barros (Org.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (pp. 269-279). São Paulo: Atlas.
- NATO. (2009). *NATO Strategic Communications Policy*. Bruxelas: Autor.
- NATO. (2010). *Military Concept for NATO Strategic Communications*. Bruxelas: Autor.
- NATO. (2017a). *NATO Military Policy on Strategic Communications*. Bruxelas: Autor.
- NATO. (2017b). *NATO Strategic Communications Handbook*. Bruxelas: Autor.
- NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (s.d.). About NATO StratCom COE [Página online]. Retirado de https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcomcoe/5
- Narayanan, V.K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: a strategic approach*. Illinois: Irwin.
- Riel, C. B. M. van (1995). *Principles of Corporate Communication*. Essex: Prentice Hall.
- Robert, M. (1997). *Strategy pure & simple II: how winning companies dominate their competitors*. New York: McGraw-Hill.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Seitel, F. P. (2003). *The Practise of Public Relations*. (8.ª Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.ª Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), pp. 168-183. doi: 10.1108/13632540410807637
- Steyn, B. (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. Em: Toth E. L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 137-172). London: Routledge.



- Stovicek, B. E. (2007). *Strategic Communication: A Department of Defense approach*. Carlisle: U.S. Army War College.
- Ströh, U. (2007). An Alternative Postmodern Approach to Corporate Communication Strategy. Em: Toth E. L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 199-220). London: Routledge.
- Tyson, A. S. (2006, 18 de fevereiro). Rumsfeld Urges Using Media to Fight Terror. *The Washington Post*, p. A07.
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação* (Z. L. Adghirni Trad.). Brasília: Editora UnB.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação* (V. P. Dresch Trad.). São Paulo: Paulus.
- Yarger, H. R. (2012). Toward a theory of Strategy: Art Lykke and the U.S. Army War College Strategy Model. *U. S. Army War College Guide to National Security Policy and Strategy, Volume I: Theory of War and Strategy*, pp. 45-52. Carlisle: U.S. Army War College. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/resrep12116.6>
- Zerfass, A. (2008). Corporate Communication Revisited: Integrating Business Strategy and Strategic Communication. Em: Ansgar Z. (Ed.), Betteke van R. (Ed.), & Krishnamurthy S. (Ed.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations* (pp. 65-96). Wiesbaden: VS VERLAG Für Sozialwissenschaften.



Apêndice A – Conceitos relacionados com a Teoria Geral da Administração

Ambiente de informações. O ambiente de informações é o conjunto de indivíduos, organizações e sistemas que coletam, processam, disseminam ou agem sobre as informações. É onde seres humanos e/ou sistemas automatizados observam, se orientam, decidem e agem com base em informações e, portanto, é o principal ambiente de tomada de decisões. Esse ambiente impacta as atividades da organização, e como tal, deve ser um fator-chave ao planejar e conduzir operações. O ambiente de informações possui três dimensões interrelacionadas: física; informacional e cognitiva (Joint Chiefs of Staff, 2014, pp. I-1 - I-3).

Capacitação. No escopo desta investigação adotou-se o uso do termo capacitação, para referir ao conceito de treinamento utilizado no contexto da função administrativa denominada Gestão dos Recursos Humanos. Dessa forma, o termo capacitação, quando utilizado, deve ser entendido como o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. Visa preparar as pessoas a desempenharem de maneira excelente as tarefas inerentes aos cargos que ocupam (Chiavenato, 2014, p. 310).

Coalizão dominante. Expressão utilizada em estudos de gestão organizacional, que se refere a um grupo de indivíduos que controla os recursos mais importantes da organização e é capaz de exercer influência decisiva sobre a direção estratégica da organização (Grunig, 1992, p. 5).

Cultura organizacional. Representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações (Chiavenato, 2000, p. 445). Consiste num “sistema de crenças e valores partilhados que interagem de diversas formas numa organização” (Eliás, & Mascaray, 2003, cit. por Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 150). “É uma força invisível que guia um comportamento das pessoas na organização” (Dias et al., 2013, p. 150).

Documentação. No escopo desta investigação adotou-se o uso do termo documentação, para referir ao conjunto formal de políticas, normas, regulamentos e procedimentos escritos,



emanados por gestores investidos de autoridade, que se destinam a promover o desenvolvimento de rotinas e procedimentos padronizados, assegurar a correta coordenação de atividades e garantir a uniformidade do comportamento dos membros da organização (Santos, 2008, p. 66).

Estrutura. Caracteriza a arquitetura interna da organização e as relações de dependência entre os seus elementos (Dias et al., 2013, p. 147). Compreende o esquema que orienta e dirige as relações de autoridade e responsabilidade entre os respetivos membros (Santos, 2008, p. 34).

Gestão estratégica. Processo caracterizado pela análise da organização e do meio envolvente (análise estratégica), formulação e implementação de estratégias (Dias et al., 2013, p. 287). Três aspetos devem ser destacados sobre o conceito de gestão estratégica: (i) o entendimento de que se trata de um processo de gestão; (ii) o reconhecimento de que é um processo imprescindível ao cumprimento da missão e dos objetivos da organização; e (iii) o entendimento de que não está limitado ao planeamento, abrangendo também a implementação da estratégia formulada (Santos, 2008, p. 328).

Processo de tomada de decisão. É o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação (Chiavenato, 2000, p. 416). É um processo que envolve a identificação do problema, a busca por alternativas, a análise das alternativas e a seleção da melhor opção (decisão) (Longenecker, 1969, p. 149).

Stakeholder. No escopo desta investigação, as expressões “público de interesse”, “públicos estratégicos” e “*stakeholder*” são utilizadas indistintamente para referir a qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização (Freeman, 1984, p. 54).

**Apêndice B – Modelo de análise****Quadro 1 – Modelo de análise**

| Tema | Contributos para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil. | | | |
|---|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Contexto da Investigação | Domínio | Ciências Militares | | |
| | Área | Estudo das Crises e dos Conflitos Armados | | |
| | Subáreas | Planeamento Estratégico Militar e Prospetiva Estratégica Militar | | |
| Objeto de Estudo | Comunicação estratégica. | | | |
| Delimitação | Âmbito | Marinha do Brasil e instituições internacionais de interesse. | | |
| | Tempo | Do final do século XX até a data de conclusão do trabalho (maio de 2023). | | |
| | Conteúdo | Gestão estratégica e comunicação; principais funções que conferem à comunicação seu potencial estratégico; e aspetos limitadores da efetivação da comunicação nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica. | | |
| Objetivo Geral | Propor medidas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil. | | | |
| Questão Central | Quais são as medidas que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil? | | | |
| Objetivos Específicos | Questões Derivadas | Conceitos | Dimensões | Técnicas de recolha de dados |
| OE-1: Analisar a implementação atual da comunicação estratégica na Marinha do Brasil. | QD-1: Como está atualmente implementada a comunicação estratégica na Marinha do Brasil? | Gestão estratégica | Documentação Estrutura e processos | Análise documental |
| OE-2: Analisar a implementação atual da comunicação estratégica em instituições de interesse. | QD-2: Como está atualmente implementada a comunicação estratégica em instituições de interesse? | Comunicação estratégica | Capacitação Cultura organizacional | Entrevistas semiestruturadas |



Apêndice C – Consolidação dos dados pertinentes

1. Marinha do Brasil

O Quadro 2 apresenta os DP recolhidos a respeito da comunicação estratégica na Marinha do Brasil.

Quadro 2 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha do Brasil

| ID | Dado pertinente |
|--------------------------------|--|
| Dimensão - Documentação | |
| DP-1 | O documento intitulado Política Naval – documento de mais alto nível a orientar a gestão estratégica da instituição – não faz referência à comunicação ou à comunicação estratégica (Marinha do Brasil, 2019). |
| DP-2 | Os objetivos estratégicos da instituição, denominados objetivos navais, são estabelecidos na Política Naval. Ao analisar esses objetivos, constatou-se que nenhum faz referência direta à comunicação ou à comunicação estratégica (Marinha do Brasil, 2019). |
| DP-3 | Dentre os objetivos estratégicos estabelecidos na Política Naval, não há objetivo cujo esforço principal para sua concretização seja explícita ou implicitamente atribuído à comunicação estratégica (Marinha do Brasil, 2019). |
| DP-4 | O processo de planejamento estratégico da instituição é formalizado no documento intitulado Plano Estratégico da Marinha. Ao analisar esse documento, constatou-se que a expressão “comunicação estratégica” é mencionada uma vez, circunscrita à um programa estratégico intitulado “Mentalidade marítima”, que “prevê ações de comunicação estratégica que avivem a consciência coletiva nacional para o fato de que o Brasil começou pelo mar e com ele deve buscar sua realização plena” (Marinha do Brasil, 2020, p. 84). |
| DP-5 | Ainda sobre o Plano Estratégico da Marinha, verificou-se que dentre as ações estratégicas existe uma que se refere diretamente a uma das funções estratégicas da comunicação, a saber: “aprimorar a comunicação da MB com os públicos de interesse” (Marinha do Brasil, 2020, p. 82). Esta ação estratégica foi enquadrada no escopo do objetivo estratégico intitulado “Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária, Financeira e Administrativa” (Marinha do Brasil, 2019, p. 37). |
| DP-6 | A instituição não possui documentos do tipo política, doutrina, conceito ou plano direcionado à comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, entrevista por <i>email</i> , 28 de março de 2023). |
| DP-7 | Não há documento doutrinário em que esteja formalizada a definição de comunicação estratégica adotada pela instituição (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-8 | O documento intitulado Plano de Comunicação Social da Marinha, que formaliza o planejamento de comunicação da instituição no nível operacional, é o mesmo documento onde estão estabelecidos os objetivos de comunicação (Marinha do Brasil, 2021b, p.16). |
| DP-9 | A instituição não possui documento que formalize o processo de planejamento de comunicação estratégica (A. T. Pavoni, entrevista por <i>email</i> , 25 de abril de 2023). |



Quadro 2 (continuação)

| ID | Dado pertinente |
|---|--|
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-10 | Não há na estrutura da organização elemento organizacional com atribuição formal para gerir a comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-11 | A comunicação não está efetivamente integrada aos processos de <u>tomada de decisão</u> da instituição. Embora aspetos de comunicação sejam eventualmente considerados, não há processos ou procedimentos estabelecidos que garantam que as contribuições da comunicação estratégica se efetivem de forma sistematizada (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-12 | A comunicação não está efetivamente integrada aos processos de <u>gestão estratégica</u> da instituição. Não há processos ou procedimentos estabelecidos que garantam que as contribuições da comunicação estratégica se efetivem de forma sistematizada (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-13 | A organização não possui um processo sistematizado de mapeamento dos seus públicos estratégicos de interesse (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-14 | A organização não utiliza metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, percepções, posicionamentos e expectativas dos seus públicos de interesse em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-15 | A organização não utiliza metodologia, ferramenta ou outro recurso para gerir (armazenar, organizar, atualizar, consultar e apresentar) dados estrategicamente relevantes a respeito dos públicos de interesse (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-16 | A organização não realiza periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação, tendo como público-alvo os seus públicos estratégicos de interesse (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-17 | A organização não possui institucionalizado um processo através do qual os principais tomadores de decisão e gestores estratégicos são periodicamente atualizados sobre o ambiente de informações e aspetos conjunturais da comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-18 | Não há recursos orçamentais especificamente destinados exclusivamente às atividades de comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-19 | O elemento organizacional responsável pelos processos de gestão estratégica de mais alto nível da organização não dispõe de recursos humanos qualificados/capacitados para assessorá-lo quanto à comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-20 | Os recursos humanos <u>tomadores de decisão</u> têm <u>bom</u> nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-21 | Os recursos humanos <u>empenhados na gestão estratégica</u> têm nível <u>satisfatório</u> de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |



Quadro 2 (continuação)

| ID | Dado pertinente |
|--|---|
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-22 | Os recursos humanos <u>graduados em comunicação</u> têm nível <u>satisfatório</u> de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-23 | Os recursos humanos <u>em geral</u> têm nível <u>satisfatório</u> de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-24 | Os recursos humanos <u>tomadores de decisão</u> não são submetidos a atividades de capacitação em comunicação estratégica. Há, contudo, formações obrigatórias para a progressão na carreira dos oficiais, nas quais a comunicação é abordada no contexto da disciplina “Estratégia” (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-25 | Os recursos humanos <u>empenhados na gestão estratégica</u> não são submetidos a atividades de capacitação em comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-26 | Os recursos humanos <u>graduados em comunicação</u> não são submetidos a atividades de capacitação em comunicação estratégica (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-27 | Os recursos humanos <u>em geral</u> não são submetidos a atividades de capacitação em comunicação estratégica (J. C. O. Macedo, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Cultura organizacional | |
| DP-28 | Em termos de cultura organizacional, os recursos humanos <u>em geral</u> da organização enxergam a comunicação como uma capacidade organizacional de nível tático, normalmente, associando-a a atividades tradicionais de comunicação social, como: eventos, brindes, atendimento aos veículos de comunicação social e divulgação institucional (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-29 | Em termos de cultura organizacional, os recursos humanos <u>graduados em comunicação</u> reconhecem o papel estratégico da comunicação na instituição, mas não demonstram boa compreensão sobre as funções da comunicação na organização que lhe conferem este caráter estratégico (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-30 | A organização não realiza periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação tendo como público-alvo o público interno (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |
| DP-31 | A organização não utiliza, em proveito da comunicação, metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, percepções, posicionamentos e expectativas do público interno em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse (A. T. Pavoni, <i>op. cit.</i>). |



2. Marinha dos EUA

O Quadro 3 apresenta os DP recolhidos a respeito da comunicação estratégica na MEUA.

Quadro 3 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha dos EUA

| ID | Dado pertinente |
|---|---|
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-32 | A instituição possui estabelecidos processos para prover relacionamentos aproximados e persistentes com seus públicos de interesse (D. Werner, entrevista por <i>email</i> , 30 de abril de 2023). |
| DP-33 | Existe um programa que prevê a realização de reuniões periódicas com determinados grupos. Além disso, quando necessário, são realizados contatos diretos (ponto a ponto) entre os líderes de maior escalão (decisores) e detentores de informações (D. Werner, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-34 | A organização promove atividades de capacitação em comunicação para as lideranças, tanto em instituições militares como civis, que resultam em certificações e diplomas (D. Werner, <i>op. cit.</i>). |
| DP-35 | O sistema educacional da instituição está passando por uma transição para um sistema baseado em competências e a comunicação é considerada uma competência (D. Werner, <i>op. cit.</i>). |

3. Marinha Portuguesa

O Quadro 4 apresenta os DP recolhidos a respeito da comunicação estratégica na MP.

Quadro 4 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha Portuguesa

| ID | Dado pertinente |
|--------------------------------|--|
| Dimensão - Documentação | |
| DP-36 | A instituição possui documentação de nível política relacionada à comunicação estratégica. Trata-se da publicação PGA 4(A), intitulada “A Comunicação na Marinha” (A. M. O. S. Robalo, entrevista por <i>email</i> , 14 de abril de 2023). |
| DP-37 | A instituição formalizou na publicação “A Comunicação na Marinha” a definição de comunicação estratégica adotada na organização, com o seguinte enunciado: “a utilização das disciplinas de comunicação (Informação Pública, Relações Públicas e Divulgação) para mudar percepções e comportamentos” (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-38 | Uma vez que Portugal é membro da NATO, a instituição segue, como referência a nível de política, a publicação intitulada <i>NATO Military Policy On Strategic Communications</i> (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |



| Dimensão - Estrutura e processos | |
|---|--|
| DP-39 | A instituição possui em sua estrutura um elemento organizacional com atribuição formal para gerir a comunicação estratégica: a Área de Comunicação Estratégica da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-40 | A Área de Comunicação Estratégica da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada é chefiada por oficial no nível hierárquico de Capitão-de-fragata (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-41 | A comunicação está efetivamente integrada aos processos de <u>tomada de decisão</u> da instituição, uma vez que a Área de Comunicação Estratégica do Estado-Maior da Armada presta assessoria ao Chefe do Estado-Maior da Armada quando da tomada de decisões estratégicas (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-42 | A comunicação está efetivamente integrada aos processos de <u>gestão estratégica</u> da instituição, uma vez que a Área de Comunicação Estratégica integra a Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, elemento organizacional responsável pela gestão estratégica em mais alto nível da instituição (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-43 | O elemento organizacional responsável pelos processos de gestão estratégica de mais alto nível da organização dispõe de recursos humanos qualificados/capacitados para assessorá-lo quanto à comunicação estratégica (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-44 | Os recursos humanos <u>tomadores de decisão</u> têm <u>bom</u> nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-45 | Os recursos humanos <u>empenhados na gestão estratégica</u> têm <u>bom</u> nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-46 | Os recursos humanos <u>graduados em comunicação</u> têm <u>excelente</u> nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-47 | Os recursos humanos <u>em geral</u> têm nível <u>satisfatório</u> de conhecimento/compreensão sobre o que é a comunicação estratégica e seu papel na organização (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |
| DP-48 | A instituição possui, formalizadas em seu sistema de ensino, atividades como cursos, estágios e seminários, dentre outras ações de formação, destinadas a capacitar os seus militares em comunicação estratégica, nos diversos níveis e estágios da carreira (A. M. O. S. Robalo, <i>op. cit.</i>). |



4. NATO

O Quadro 5 apresenta os DP recolhidos a respeito da comunicação estratégica na NATO.

Quadro 5 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da NATO

| ID | Dado pertinente |
|---|---|
| Dimensão - Documentação | |
| DP-49 | A definição de comunicação estratégica adotada pela organização encontra-se formalizada no documento <i>NATO Strategic Communications Policy</i> (NATO, 2009, p. 1). |
| DP-50 | Além da definição, foram estabelecidos os objetivos e princípios orientadores da comunicação estratégica da organização, bem como os papéis e as competências dos atores envolvidos (NATO, 2009, p. 2). |
| DP-51 | No documento <i>NATO Military Policy on Strategic Communications</i> , foi estabelecida a política para a implementação da comunicação estratégica no âmbito das estruturas militares, das operações e outras atividades militares da organização. No mesmo documento, também foram apresentados: definições e princípios, orientações para organização e estruturação, bem como processos e ferramentas (NATO, 2017a). |
| DP-52 | O documento <i>Military Concept for NATO Strategic Communications</i> fornece orientação para o desenvolvimento de capacidades consistentes com a <i>NATO Strategic Communications Policy</i> e para apoiar sua implementação. O <i>Military Concept</i> é aplicável a todo o pessoal envolvido nas estruturas de comando e de forças da NATO, ou que trabalha em apoio às autoridades militares da NATO, com o propósito de desenvolver as capacidades da força militar da Aliança necessárias para apoiar a comunicação estratégica da organização (NATO, 2010, p. 1). |
| DP-53 | No documento <i>NATO Strategic Communications Handbook</i> , encontram-se descritos os processos, procedimentos e ferramentas da comunicação estratégica dentro da estrutura de comando da NATO, em todos os níveis (NATO, 2017b). |
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-54 | A organização possui definida uma estrutura formal de gestão da comunicação estratégica, incluindo a designação de responsabilidade, papéis e relacionamento entre os elementos dessa estrutura (NATO, 2017b, p. 9). Como exemplo, cita-se: <ul style="list-style-type: none">– O <i>North Atlantic Council</i> é o elemento organizacional responsável por prover orientação e direção aos esforços de comunicação estratégica da organização (NATO, 2017b, p. 9).– O <i>Military Committee</i> provê políticas gerais para as funções de Estado-Maior da NATO, em conformidade com a direção política, e decisões, fornecendo assessoria em assuntos militares ao <i>North Atlantic Council</i> sobre questões de comunicação estratégica (NATO, 2017b, p. 9).– O <i>Supreme Allied Commander Europe</i> é o elemento organizacional responsável por prover orientação e direção ao <i>Allied Command Operations</i> (NATO, 2017b, p. 9).– O <i>Headquarters Supreme Allied Commander Transformation Strategic Communication</i> é o elemento organizacional que lidera o desenvolvimento de capacidades, treinamento, suporte a exercícios e implementação de processos emergentes de comunicação estratégica (NATO, 2017b, p. 10). |



Quadro 5 (continuação)

| ID | Dado pertinente |
|---|---|
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-55 | A organização valoriza a função estratégica de análise do ambiente de informações e estabelece processos e procedimentos para realizá-la (NATO, 2017b, p. 15). |
| DP-56 | No âmbito militar, para garantir, em todos os níveis, coerência, coordenação e integração nas atividades de comunicação estratégica, a NATO utiliza os denominados <i>StratCom Frameworks</i> (NATO, 2017a, p. 10). |
| DP-57 | Na NATO, a comunicação estratégica fornece orientação para o desenvolvimento e gerenciamento de processos sistemáticos pelos quais o relacionamento com públicos-chave é conduzido, contribuindo para alcançar os objetivos gerais da organização (NATO, 2017a, p. 11). |
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-58 | A capacitação é considerada uma atividade crucial para o desenvolvimento das atividades de comunicação estratégica da organização (NATO, 2017a, p. 6; NATO, 2017b, p. 12). |
| DP-59 | Para a NATO, o sucesso dos esforços de comunicação estratégica depende da capacidade de os países-membros proverem pessoal experiente, treinado e com a expertise necessária (NATO, 2010, p. 4). |
| DP-60 | Para a NATO, a comunicação estratégica requer pessoal dedicado e adequadamente treinado, capaz de realizar efetivamente tarefas específicas (NATO, 2017a, p. 11). |
| DP-61 | No âmbito militar, o <i>Allied Command Operations</i> é o órgão responsável por desenvolver os requisitos, enquanto o <i>Allied Command Transformation</i> fornece as soluções para um sistema de educação e treino, que contribui para a capacitar a OTAN a operar efetivamente no ambiente de informações. O aspeto chave da capacitação em comunicação estratégica em todos os níveis é integrar sistemas flexíveis e adaptáveis que permitam, em primeiro lugar, implementar mudanças à medida que as políticas, doutrinas, padrões e procedimentos relacionados à comunicação estratégica continuam a evoluir, e, em segundo lugar, estabelecer processos duradouros que abordem as necessidades de educação e treino de longo prazo (NATO, 2017a, p. 11). |
| DP-62 | A organização dispõe do <i>NATO Strategic Communications Centre of Excellence</i> , cuja missão é contribuir para os processos de comunicação estratégica, fornecendo análises abrangentes, assessoria e suporte prático à Aliança. O órgão, que é composto por participantes multinacionais, dos setores civil e militar, privado e académico, faz uso de tecnologias modernas e ferramentas virtuais para apoiar análises, pesquisas e processos de tomada de decisão (NATO Strategic Communications Centre of Excellence, s.d.). |
| DP-63 | A NATO conduz programas de treinamentos formais para desenvolver a expertise dentro da comunidade de comunicação (NATO, 2017b, p. 12). |
| DP-64 | A organização também executa programas internos de desenvolvimento e treinamento do pessoal em geral, a fim de aumentar a compreensão geral do ambiente de informações e aprimorar a capacidade geral de comunicação estratégica (NATO, 2017b, p. 12). |
| DP-65 | A NATO provê atividades de capacitação específicas para desenvolver as capacidades da comunicação estratégica na <i>NATO School</i> em Oberammergau, Alemanha (NATO, 2017a, p. 11). |



Quadro 5 (continuação)

| ID | Dado pertinente |
|--|---|
| Dimensão - Cultura organizacional | |
| DP-66 | Para a organização, o sucesso dos esforços de comunicação estratégica depende de uma mentalidade que, em todos os níveis, perceba a comunicação de maneira mais ampla e estratégica. Essa mentalidade deve permear desde comandantes estratégicos/operacionais até o nível tático. As equipas devem incluir especialistas em todas as capacidades de comunicação para facilitar a compreensão, a conscientização cultural, a unidade de esforços, a consistência, a credibilidade e a aplicabilidade (NATO, 2017b, p. 7). |

5. *King's College London*

O Quadro 6 apresenta os DP recolhidos a partir de entrevista realizada com o Coordenador do Mestrado em Comunicação Estratégica do KCL.

**Quadro 6 – Dados pertinentes recolhidos em entrevista ao
Coordenador do Mestrado em Comunicação Estratégica do *King's College London***

| ID | Dado pertinente |
|---|--|
| Dimensão - Documentação | |
| DP-67 | “Sou totalmente favorável à definição de objetivos estratégicos relativos à comunicação estratégica”. “Em qualquer organização, se não houver uma estratégia, não haverá jamais uma comunicação estratégica. É preciso que a organização defina claramente seus princípios, seus valores, suas estratégias e seus interesses, e que sua comunicação seja coerente com esses elementos” (V. M. Carvalho, entrevista por <i>email</i> , 24 de abril de 2023). |
| DP-68 | A produção de documentação de nível estratégico relacionada à StratCom (ex: política, doutrina ou plano) é importante, apenas com a ressalva de é importante ter em conta que o ambiente da comunicação é um ambiente muito dinâmico, que se transforma muito rapidamente, e, por isso, esses instrumentos precisam ser flexíveis o suficiente para acomodarem a dinâmica da comunicação (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-69 | A participação de um profissional sénior de comunicação na coalizão dominante e nos elementos organizacionais responsáveis pela gestão estratégica é fundamental, porém, hoje, não se pode limitar a este profissional. A comunicação estratégica demanda hoje uma pletera de profissionais, com competências diversas e que compreendam as características e demandas dos diversos públicos que compõem a sociedade moderna. Por isso, profissionais de psicologia, filosofia e literatura, dentre outras disciplinas, também são imprescindíveis para que se empreenda uma comunicação verdadeiramente estratégica (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |



Quadro 6 (continuação)

| ID | Dado pertinente |
|--|--|
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-70 | A principal função estratégica da comunicação é a atividade de observação e análise do ambiente de informações no qual a organização está inserida, pois somente assim será possível obter dados imprescindíveis para alimentar os processos de tomada de decisão e de gestão estratégica. Esta função também é fundamental ao permitir o mapeamento dos públicos estratégicos de interesse, tarefa que, posteriormente, possibilitará a conceção das estratégias de aproximação e relacionamento com esses públicos-chave, o que, a meu ver, é outra função estratégica prioritária da comunicação nas organizações (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |
| DP-71 | Como medida inicial para incrementar a contribuição da comunicação estratégica nos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica, “a sugestão que eu daria era que fossem implementadas medidas para que a compreensão do que é comunicação estratégica se tornasse mais efetiva por parte de todos os atores tomadores de decisão e de gestão estratégica dentro da organização” (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Cultura organizacional | |
| DP-72 | Dentre as dificuldades para a integração da comunicação na gestão estratégica, destaca-se a existência de uma perspectiva ainda muito de comunicação social. Falta muito uma visão estratégica para a comunicação, de modo a fazer com que essa comunicação seja efetivamente um instrumento de articulação daquelas que são as decisões estratégicas da instituição e das estratégias definidas para o alcance dos seus interesses ou objetivos. Ou seja, a comunicação termina por ser muito reativa. As estruturas de comunicação ainda estão muito voltadas para um caráter operacional e tático do que para um caráter estratégico propriamente dito. Muitas vezes, quando se fala em comunicação estratégica, estamos pensando em estratégias de comunicação, mas não necessariamente em como fazer da comunicação um instrumento fundamental da estratégia organizacional, que atue na articulação daqueles que são os interesses da instituição (V. M. Carvalho, entrevista por <i>email</i> , XX de abril de 2023). |
| DP-73 | “A comunicação estratégica precisa permear todo o processo de tomada de decisões da organização. Ela precisa fazer parte, se a gente for falar numa linguagem militar, do Estado-Maior”. A comunicação estratégica precisa ser uma capacidade intrínseca aos processos de tomada de decisão e de gestão estratégica, e não deve ser limitada instrumentalmente (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |
| DP-74 | “A comunicação estratégica não pode ser confundida com comunicação social simplesmente. A comunicação social é apenas um dos fatores da comunicação estratégica.” (V. M. Carvalho, <i>op. cit.</i>). |



6. Marinha Nacional Francesa

O Quadro 7 apresenta os DP recolhidos a respeito da comunicação estratégica na MNF.

Quadro 7 – Dados pertinentes sobre a comunicação estratégica da Marinha Nacional Francesa

| ID | Dado pertinente |
|---|--|
| Dimensão - Documentação | |
| DP-75 | O documento de mais alto nível a orientar a gestão estratégica da instituição faz referência à comunicação estratégica (B. Ramirez, entrevista por <i>email</i> , 5 de maio de 2023). |
| DP-76 | O documento que formalizada o planejamento estratégico da instituição faz referência à comunicação estratégica (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-77 | Entre os objetivos estratégicos da instituição existe um objetivo direcionado para a comunicação estratégica (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-78 | A organização possui documento de nível política relacionado à comunicação estratégica (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-79 | A definição de comunicação estratégica adotada pela instituição está formalizada no documento “ <i>La doctrine interarmées relative à la STRATCOM des opérations</i> ” (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| DP-80 | A instituição dispõe de uma estrutura formal para a gestão da comunicação estratégica (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-81 | A comunicação está efetivamente integrada aos processos de <u>tomada de decisão</u> da instituição (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-82 | A comunicação está efetivamente integrada aos processos de <u>gestão estratégica</u> da instituição (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| Dimensão - Capacitação | |
| DP-83 | O elemento organizacional responsável pelo planejamento estratégico de mais alto nível da organização dispõe de recursos humanos qualificados/capacitados para assessorá-lo quanto à comunicação estratégica (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |
| DP-84 | A instituição está a estudar a implementação de formação sistemática e generalizada em comunicação estratégica para seus recursos humanos, em especial para os profissionais de comunicação (B. Ramirez, <i>op. cit.</i>). |

**Apêndice D – Comparativo de dados institucionais****Quadro 8 – Comparativo de dados institucionais**

| | MB | MP | MNF | MEUA |
|--|------------|------------|------------|-------------|
| Dimensão - Documentação | | | | |
| A ComEst é referenciada no documento de nível mais alto a orientar a gestão estratégica da organização? | Não | Não | Sim | Sim |
| A ComEst é referenciada no documento que formaliza o planejamento estratégico da organização? | Não | Não | Sim | Sim |
| Há algum objetivo estratégico cujo esforço principal seja endereçado à ComEst? | Não | Sim | Sim | Não |
| A organização possui documentação de nível estratégico relacionada à ComEst (ex: Política, Doutrina ou Plano)? | Não | Sim | Sim | Não |
| Existe documento que formaliza a definição de ComEst adotada pela organização? | Não | Sim | Sim | Não |
| Dimensão - Estrutura e processos | | | | |
| Há um elemento organizacional formalmente designado para a gestão da ComEst na organização? | Não | Sim | Sim | Não |
| Ao analisar os atuais processos de tomada de decisão de mais alto nível da organização, consideras que a ComEst está efetivamente incorporada a estes processos? | Não | Sim | Sim | Sim |



Quadro 8 (continuação)

| | MB | MP | MNF | MEUA |
|--|---------------------|------------|------------|---------------------|
| Dimensão - Estrutura e processos | | | | |
| Ao analisar os atuais processos de planeamento/gestão estratégica de mais alto nível da organização, consideras que a ComEst está efetivamente incorporada a estes processos? | Não | Sim | Sim | Sim |
| No que concerne à gestão orçamental, há recursos específicos alocados às atividades de ComEst? | Não | Sim | - | Não |
| Dimensão - Capacitação | | | | |
| O elemento organizacional responsável pelo planeamento estratégico de mais alto nível da organização dispõe de recursos humanos qualificados/capacitados para assessorá-lo quanto à ComEst? | Não | Sim | Sim | Não |
| Ao considerar os recursos humanos <u>tomadores de decisão</u> , como poderia qualificar o nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a ComEst e seu papel na organização? | Bom | Bom | - | Satisfatório |
| Ao considerar os recursos humanos <u>encarregados da gestão estratégica</u> , como poderia qualificar o nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a ComEst e seu papel na organização? | Satisfatório | Bom | - | Satisfatório |



Quadro 8 (continuação)

| | MB | MP | MNF | MEUA |
|--|---------------------|---------------------|------------|---------------------|
| Dimensão - Capacitação | | | | |
| Ao considerar os recursos humanos <u>graduados em Comunicação</u> , como poderia qualificar o nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a ComEst e seu papel na organização? | Satisfatório | Excelente | - | Satisfatório |
| Ao considerar os recursos humanos <u>em geral</u> , como poderia qualificar o nível de conhecimento/compreensão sobre o que é a ComEst e seu papel na organização? | Satisfatório | Satisfatório | - | Satisfatório |
| A organização possui, formalizadas em seu sistema de ensino, atividades (cursos, treinamentos) voltadas à capacitação de recursos humanos em ComEst? | Não | Sim | Não | Sim |
| Os recursos humanos <u>tomadores de decisão</u> são submetidos a algum tipo de capacitação em ComEst? | Sim | Sim | Não | Sim |
| Os recursos humanos <u>encarregados da gestão estratégica</u> são submetidos a algum tipo de capacitação em ComEst?. | Não | Sim | Não | Sim |
| Os recursos humanos <u>graduados em comunicação</u> são submetidos a algum tipo de capacitação em ComEst? | Não | Sim | Não | Sim |
| Os recursos humanos <u>em geral</u> são submetidos a algum tipo de capacitação em ComEst? | Não | Sim | Não | Sim |



Quadro 8 (continuação)

| | MB | MP | MNF | MEUA |
|---|------------------|------------------------|------------------|-------------|
| Dimensão - Cultura organizacional | | | | |
| Ao considerar o facto de que o aperfeiçoamento da ComEst na organização pode demandar mudanças e quebras de paradigmas, em termos de cultura organizacional, como percebes o atual estado do ambiente institucional no que tange ao desenvolvimento das atividades relacionadas à ComEst? | Favorável | Muito favorável | Favorável | - |



Apêndice E – Consolidação das propostas

Quadro 9 – Propostas para o aperfeiçoamento da comunicação estratégica na Marinha do Brasil

| Dimensão - Documentação | |
|---|---|
| P-1 | Inserir referência(s) direta(s) à comunicação estratégica no documento Política Naval. |
| P-2 | Inserir objetivo estratégico direcionado à comunicação estratégica no documento Política Naval. |
| P-3 | Inserir referência(s) direta(s) à comunicação estratégica no documento Plano Estratégico da Marinha. |
| P-4 | Produzir uma base documental (ex: política, doutrina) de suporte à comunicação estratégica. |
| P-5 | Formalizar em documento doutrinário a definição para comunicação estratégica adotada pela instituição. |
| P-6 | Formalizar em documento específico (ex: plano) o processo de planeamento de comunicação estratégica da instituição. |
| Dimensão - Estrutura e processos | |
| P-7 | Designar formalmente o elemento organizacional a ser incumbido da gestão da comunicação estratégica na instituição. |
| P-8 | Institucionalizar procedimentos para garantir a participação de assessor sénior de comunicação desde a fase inicial do processo de tomada de decisão. |
| P-9 | Criar um subelemento organizacional, composto por assessor(es) sénior de comunicação estratégica, subordinado ao elemento organizacional responsável pela gestão estratégica da instituição. |
| P-10 | Sistematizar processos para o mapeamento dos públicos estratégicos da instituição. |
| P-11 | Formular e implementar estratégias com o objetivo de desenvolver o relacionamento simétrico com os públicos estratégicos da instituição. |
| P-12 | Implementar metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, percepções, posicionamentos e expectativas dos seus públicos estratégicos em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse. |
| P-13 | Implementar solução para gerir (armazenar, organizar, atualizar, consultar e apresentar) dados estrategicamente relevantes a respeito dos públicos estratégicos e do ambiente de informações. |
| P-14 | Realizar periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação, tendo como público-alvo os seus públicos estratégicos. |



Quadro 9 (continuação)

| Dimensão - Estrutura e processos | |
|--|---|
| P-15 | Reservar no planeamento orçamental da instituição recursos para a gestão da comunicação estratégica. |
| P-16 | Institucionalizar processo para que os principais decisores e gestores estratégicos sejam periodicamente atualizados sobre o ambiente de informações e aspetos conjunturais da comunicação estratégica. |
| Dimensão - Capacitação | |
| P-17 | Inserir em todos os cursos obrigatórios de carreira, para todos os níveis hierárquicos, carga horária destinada à comunicação estratégica. |
| P-18 | Realizar periodicamente eventos académicos (ex: seminário) com temática relacionada com a comunicação estratégica, tendo como público-alvo os decisores, gestores estratégicos e profissionais de comunicação. |
| P-19 | Inserir no sistema de ensino da instituição atividades regulares de formação (ex: cursos) em comunicação estratégica, tendo como público-alvo os oficiais superiores passíveis de serem empenhados nos elementos organizacionais relacionados com a tomada de decisão e a gestão estratégica. |
| P-20 | Inserir no sistema de ensino da instituição atividades de formação (ex: cursos de extensão ou mestrados) em comunicação estratégica. |
| P-21 | Realizar atividades de capacitação (ex: estágios) em comunicação estratégica para os oficiais superiores quando promovidos a oficial general e/ou designados para cargos de comando e direção. |
| Dimensão - Cultura organizacional | |
| P-22 | Implementar metodologia, ferramenta ou outro recurso para captar sentimentos, perceções, posicionamentos e expectativas do público interno em relação à instituição e a temas estratégicos de interesse. |
| P-23 | Realizar periodicamente pesquisas de opinião em proveito da gestão da comunicação, tendo como público-alvo o público interno. |
| P-24 | Formular e implementar estratégias com o objetivo de difundir conceitos e desenvolver a mentalidade de comunicação estratégica, tendo como público-alvo o público interno. |