

Visões de Comunicação Estratégica: um estudo conceitual para aplicação no contexto militar brasileiro

Larissa Lima Ferreira Saraiva¹
Victor Laus-Gomes²

RESUMO

O estudo busca construir um quadro conceitual sobre Comunicação Estratégica que permita avançar no entendimento da aplicação do termo em contextos diversos, em especial no pensamento militar brasileiro da atualidade. Nesse sentido, o artigo parte de reflexões sobre o termo “estratégia”, relacionadas a visões sobre a Comunicação Estratégica influenciadas por autores de variados campos do conhecimento que possam servir de base para futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Comunicação nas Organizações. Comunicação Estratégica.

INTRODUÇÃO

Estratégia é um tema frequentemente associado ao contexto militar. Numa perspectiva histórica, é possível identificar correntes do pensamento estratégico organizacional, como a escola do posicionamento, influenciadas pelo pensamento militar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Por outro lado, os estudos da área de gestão também encontraram caminhos de reflexão e aplicabilidade no meio militar (MOREIRA; PINTANGUEIRA, 2021).

A partir da reflexão aqui proposta³, procuraremos avançar no entendimento das visões atuais sobre Comunicação Estratégica, de modo a construir um quadro conceitual que permita investir na discussão sobre o termo como é empregado institucionalmente no Brasil, em especial nas Forças Armadas. Assim, a ideia é construir uma base conceitual coerente que apoie futuras pesquisas sobre a

¹ Mestranda no Mestrado Profissional Inovação em Comunicação e Economia Criativa, Universidade Católica de Brasília. Email: larissalima.eb@gmail.com.

² Orientador; Professor do Mestrado Profissional em Inovação em Comunicação e Economia Criativa da Universidade Católica de Brasília. Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: victor.gomes@p.uceb.br

³ Trabalho desenvolvido no âmbito do projeto de pesquisa “A mediação da gestão estratégica da comunicação: um estudo junto a profissionais de comunicação do Distrito Federal” (UCB/FAPDF).

Comunicação Estratégica nessas instituições de Estado, tendo em vista a existência de documentos e projetos nessa área, verificados por meio de um levantamento documental inicial.

Na jornada de construção do objeto de pesquisa, podemos explicitar desde já uma identificação com a abordagem pragmatista caracterizada pelo antifundacionalismo, pelo consequencialismo e pelo contextualismo, conforme apreendidos por França (2016):

Diferentemente do empirismo clássico (empiricismo), no entanto, não se trata aqui de um mundo de objetos prontos, de uma realidade acabada que deve ser descrita, mas do mundo enquanto um processo de construção permanente. O movimento do mundo é dado exatamente pela constante intervenção dos indivíduos. (FRANÇA, 2016, p.169)

A partir de conceitos sobre estratégia, comunicação no contexto organizacional e comunicação estratégica, que aqui não serão tratados como únicos ou definitivos, estabeleceremos um arcabouço teórico como ponto inicial da discussão.

1. QUAL É A ESTRATÉGIA?

Começaremos a compor nossa jornada teórica reconhecendo a diversidade conceitual de “estratégia”. No campo da gestão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propõem levantamento sobre as escolas de pensamento estratégico e os conceitos de estratégia que as permeiam. Nesse sentido, a estratégia pode ser reconhecida de forma mais clássica como os planos da alta administração com foco nos objetivos de uma organização. Na prática, a estratégia pode ser vista como um padrão de comportamento de decisão ao longo do tempo.

Estratégia também pode ser um posicionamento daquela organização frente ao meio, em especial à concorrência, ou uma perspectiva, um jeito peculiar de fazer as coisas. Uma quinta visão de estratégia seria enquanto “*plot*”, uma manobra ou truque para obter uma vantagem competitiva.

Apesar das diferenças, os autores defendem que há aspectos em comum entre esses usos de estratégia no contexto da gestão. Ela seria uma “fera” de

essência complexa, que envolve organização e ambiente, com potencial para afetar o bem-estar geral da organização, composta por aspectos conceituais e processuais, presente em diferentes níveis e requerendo processos de pensamento diversos. Além disso, nem sempre as estratégias são deliberadas.

Entre o que pretende ser estratégia e o que é efetivamente conduzido estrategicamente, podemos situar as estratégias emergentes. Os autores ainda apontam algumas escolas e, por consequência, propostas conceituais que se tornaram mais influentes academicamente e na prática das organizações.

A administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Tal tendência se reflete fortemente na prática, particularmente no trabalho de departamentos de planejamento corporativos e governamentais, bem como em muitas empresas de consultoria. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, posição 696)

Para citar algumas das escolas que podem provar-se relevantes para a nossa discussão, preferimos aprofundar as de tendência “prescritiva”. Na escola do design, é válido destacar o distanciamento entre a elaboração da estratégia e sua execução. Na escola do planejamento, essa formulação se dá em níveis estratégicos pré-definidos em torno de metas e objetivos, a partir da construção de cenários.

Já numa aproximação da estratégia na administração relacionada ao pensamento militar, chegamos à escola do posicionamento, que resgatou para o contexto corporativo ensinamentos e máximas de autores da área bélica, como Sun Tzu e Carl Phillip Gottlieb von Clausewitz.

Na verdade, ela é de longe a escola mais antiga de formulação de estratégia, uma vez que os primeiros registros escritos sobre estratégia, que datam de mais de dois mil anos, tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Esses escritos codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito de condições ideais para atacar um inimigo e defender a própria posição. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, posição 696)

Outras classificações sobre o pensamento estratégico são possíveis, como a proposta por Villar, Walter e Braum (2017). As concepções de estratégia e

estrategistas teriam seguido, de acordo com os autores, uma cronologia que contemplou as visões mais clássicas de estratégia, passando por visões denominadas como evolucionária, processual, sistêmica e de estratégia como prática, como atividade humana.

O modo como os diferentes autores compreenderam o fenômeno das organizações ao longo das décadas certamente agregou novos elementos conceituais (MORGAN, 1996), caminhando para conceitos mais abrangentes, do ponto de vista sociológico, e mais complexos. Um autor que defende uma maior interseção do estudo de estratégia com as Ciências Sociais é Whittington (2004), que descreve a estratégia como uma prática social e não apenas como atributo das organizações. Como consequência desse olhar, podemos depreender que o fazer estratégico não é exclusivo de alguns indivíduos ou níveis hierárquicos. Com essa abordagem, podemos borrar as fronteiras entre a formulação de estratégias, decisões estratégicas e até mesmo a intencionalidade dessas decisões.

Como uma das referências possíveis para abordar o tema da estratégia pelas Forças Armadas brasileiras, podemos trazer os conceitos traçados pelo Manual de Fundamentos “Estratégia”, do Exército Brasileiro, cuja 5ª edição foi publicada pelo Estado-Maior do Exército em 11 de agosto de 2020, após anteprojeto concebido na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

O documento contempla, já em sua introdução, a difícil tarefa de apontar um conceito de estratégia, fazendo um percurso histórico e contextual, afirmando que a estratégia deixou de ser exclusiva dos campos militares e envolve hoje empresas, instituições e o próprio Estado. Por fim, o conceito adotado pelo manual é:

Estratégia é a arte e ciência de preparar e aplicar o poder para, superando óbices de toda ordem, alcançar os objetivos fixados pela política”. Arte, por envolver característica pessoais do seu formulador, como experiência, conhecimento, visão e criatividade. Ciência, por se valer de conhecimentos científicos de diferentes áreas. (BRASIL, 2020, p.22)

Interessante observar que o próprio manual faz a ressalva de que, apesar de classificar a estratégia como arte de um formulador, sua concepção não deve ser trabalhada de forma individual, e sim por um coletivo de estrategistas.

Também explica que o uso de cenários prospectivos na elaboração das estratégias, inclusive as ligadas ao combate, não deve se traduzir em inflexibilidade de adaptação diante das mudanças ambientais.

Após descrever e orientar em detalhes os conceitos e as estratégias especificamente militares, voltadas para o campo de trabalho, o manual dedica uma seção ao “Planejamento Estratégico do Exército”, em duas vertentes: uma organizacional e outra de gestão. No sentido da gestão, o planejamento faz referência a um outro documento, o “Plano Estratégico do Exército”, no que diz respeito a descentralização de recursos orçamentários, medição, acompanhamento e avaliação de atividades previstas, gestão de riscos e adequação de metas.

Embora o texto do manual incorpore o alerta de que o pensamento estratégico precisa estar atento às complexidades do ambiente em que se encontra a instituição, dando lugar inclusive à criatividade dos estrategistas, percebe-se que as ações e o planejamento propostos estão claramente ligados à estratégia em seu sentido clássico.

Como indicativos dessa abordagem, podemos identificar a hierarquização da formulação da estratégia, fases aparentemente estanques de aplicação da estratégia, a ênfase no pensamento prescritivo, o diagnóstico a partir de ameaças e pontos fortes, além do estabelecimento de objetivos, metas e indicadores.

Por fim, como perspectiva, aponta que está em desenvolvimento a utilização da metodologia de um planejamento baseado em competências como resposta “em um mundo no qual o futuro é caracterizado por variadas incertezas, onde as ameaças são difusas e imprevisíveis no tempo e no espaço” (BRASIL, 2020, p.79). A ideia parece ir na direção de uma maior flexibilidade e continuidade do processo estratégico.

2. UMA PROPOSTA DE QUADRO CONCEITUAL DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante de distintas concepções sobre a estratégia enquanto substantivo e foco de estudos, é razoável esperar uma marcante diversidade quando essa

perspectiva passa a adjetivar outros conceitos. Deste modo, fica evidente o desafio de construir um quadro conceitual de referência para a expressão “Comunicação Estratégica”. O próprio conceito de Comunicação poder ser abordado a partir de diferentes perspectivas.

Basicamente, podemos abordar o fenômeno comunicacional pelas lentes da informação, que contempla os modelos de entendimento desse processo a partir de um privilégio do emissor, numa perspectiva linear, ou pelas lentes da comunicação como um processo relacional complexo, onde as hierarquias do fluxo informacional e os papéis do emissor e do receptor não são cativos. A realidade contemporânea, com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, multiplicou ainda o volume de informações disponíveis, não necessariamente favorecendo o processo de comunicação (HAN, 2018).

Assim, a comunicação pode ser vista como uma atividade humana em seu sentido amplo, como uma expressão própria do que é uma sociedade, não vinculada apenas aos meios de comunicação. Nessa leitura, os receptores não apenas são diversos, mas querem ser reconhecidos como tal, querem explicitar sua identidade (WOLTON, 2010).

Para os propósitos do presente artigo, optaremos por elencar conceitos de Comunicação Estratégica na literatura de referência no campo da Comunicação Organizacional, sem a pretensão de esgotá-los, reconhecendo ainda que os conceitos se sobrepõem e complementam, embora tragam diferentes nuances. A Comunicação no contexto das organizações reconhece que, embora seja interdisciplinar, há um olhar único do comunicólogo para a constituição de uma organização.

Os seus investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. (RUÃO, 2016, p.10)

Iniciaremos, portanto, por uma visão vinculada ao pensamento clássico sobre estratégia. Para Kunsch (2018), essa perspectiva descreve a Comunicação Estratégica como instrumental, num paradigma da Comunicação como

transmissão de informação. Essa concepção faz uma relação direta entre a Comunicação alinhada, por meio do planejamento estratégico, aos objetivos daquela organização. Embora não cite o termo “Comunicação Estratégica”, a descrição didática de Torquato (2004) para os objetivos do setor de comunicação social numa organização dialoga com essa visão.

Entre os objetivos gerais da comunicação social apontam-se: projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores; criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe; projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização, acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do País. (TORQUATO, 2004, p. 52)

Para Hallahan et al (2007), mesmo considerando a comunicação além de seu aspecto instrumental, é essencial considerar a comunicação estratégica como a comunicação realizada propositalmente pelas organizações, com o objetivo de avançar em sua missão. Nesse contexto, a comunicação estratégica poderia ser considerada um paradigma emergente que permite unificar esforços (e equipes) de áreas como relações públicas, publicidade e marketing numa organização, partindo do pressuposto de que os profissionais dessas áreas já trabalham com ferramentas comuns, como análises de audiência, estabelecimento de metas e escolha de canais.

A natureza proposital da comunicação estratégica é crítica. Enquanto a pesquisa acadêmica sobre comunicação organizacional examina amplamente os vários processos envolvidos em como as pessoas interagem em organizações complexas (incluindo comunicações interpessoais, de grupo e de rede), a comunicação estratégica se concentra em como a própria organização se apresenta e se promove por meio das atividades intencionais de seus líderes, funcionários e profissionais de comunicação. Claro, isso não exclui o uso de construção de relacionamento ou redes no processo. (HALLAHAN et al, 2007. P.7)

Já Kunsch (2016) advoga que a Comunicação Estratégica seja aplicada a partir de uma dimensão mais holística nas organizações, contemplando em especial a dimensão humana. Para a autora, é preciso que a comunicação nas organizações ganhe um olhar mais amplo e complexo, que contemple as novas

dimensões sociais de uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999), agregando, assim, valor estratégico a empresas e instituições.

Pérez e Massoni (2008) avançam nesse distanciamento do paradigma militar e administrativo, situando a Comunicação como elemento central e unificador da “Nova Teoria Estratégica”. Para ocupar esse lugar estratégico, a comunicação precisaria ser vista pela lente da complexidade.

A comunicação assim entendida pode cumprir quatro papéis estratégicos chave: ser constituinte das pessoas, da organização e da sociedade. Ser o espaço mental do qual surgem nossas estratégias e no qual se configura e reconfigura nossa visão de mundo, mas também nossa trama relacional. Ser um espaço de encontro e articulação das visões plurais que enredam as tramas de nossas vidas. E ser também um instrumento de difusão de mensagens. (PÉREZ; MASSONI, 2008, p.37, tradução nossa)⁴

A dimensão relacional e complexa da Comunicação Estratégica é reforçada por Massoni (2007), que defende o abandono da “hegemonia da emissão”, reconhecendo e contemplando a alteridade nos espaços sociais. Numa proposta que também dialoga com a complexidade, Marchiori e Bulgacov (2015) apresentam a estratégia como uma prática comunicacional de construção e negociação de sentidos nas organizações contemporâneas.

Carrillo (2014) enfatiza o processo de planejamento envolvido na comunicação nas organizações como componente fundamental na comunicação que se diz estratégica, assim como o relacionamento com os stakeholders daquela entidade. Para ela, toda comunicação estratégica é gerida, mas nem toda comunicação gerida é estratégica. Além disso, há um vínculo inescapável entre essa comunicação e os objetivos traçados estrategicamente e que podem contribuir, como nenhuma outra área da organização, para a preservação de recursos intangíveis, como reputação e imagem. Por fim, constrói a seguinte definição para Comunicação Estratégica:

⁴ “La comunicación así entendida puede cumplir cuatro papeles estratégicos clave: ser constituyente, de las personas, de la organización y de la sociedad. Ser el espacio mental del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo pero también nuestra trama relacional. Ser un espacio de encuentro y articulación de las visiones plurales que enredan las tramas de nuestras vidas. Y ser también un instrumento de difusión de mensajes.”

O esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus stakeholders aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global. Será operacionalizado um mecanismo de ações táticas que se dividirão, elas próprias, em planos de ação de comunicação com um prazo claramente definido, de modo a alcançar os objetivos definidos a priori. (CARRILLO, 2014, p. 78)

O abrangente levantamento de Zerfass et al (2018) sobre as definições do campo da Comunicação Estratégica contribui com mais algumas formas de conceituar a expressão. A primeira delas seria um enunciado guarda-chuva para abordar qualquer forma de Comunicação empreendida pelas organizações com objetivos e stakeholders bem definidos. Em seguida, a pesquisa cita o debate presente na Comunicação Corporativa sobre o papel da Comunicação para a tomada de decisões, tornando-se, assim, estratégica. Pode ser considerada alinhada ao pensamento de estratégia como prática (WHITTINGTON, 2004).

A pesquisa também identificou que a expressão tem sido trazida em alguns contextos como sinônimo de Relações Públicas. Por fim, os autores fazem uma proposta conceitual para a disciplina de Comunicação Estratégica baseada em acadêmicos da área de gestão estratégica:

A Comunicação Estratégica abrange toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentável de uma entidade. Especificamente, a comunicação estratégica é o uso proposital da comunicação por uma organização ou outra entidade para engajar-se em conversações de importância estratégica para seus objetivos. (ZERFASS et al, 2016, p. 493, tradução nossa)⁵

No campo militar, a Comunicação Estratégica estaria casada aos objetivos de uma nação ou grupo de nações, no contexto de guerra ou de busca por vantagens competitivas, conectados a outras capacidades de uma Força Armada, como as Operações Psicológicas, de Informação e a Inteligência. Podemos ressaltar que as estratégias militares evoluíram historicamente para reconhecer um cenário de guerra híbrida (HOFFMAN, 2007) e multidomínios (PERKINS, 2017), no qual capacidades convencionais são agregadas a táticas e formações

⁵ “Strategic communication encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity. Specifically, strategic communication is the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals.”

irregulares, incluindo ações terroristas e criminais não necessariamente promovidas por agentes estatais, e que precisa contemplar e sincronizar ações não apenas por vias terrestres, marítimas e aéreas, mas também nos campos cibernético, eletromagnético e espacial.

Além disso, o aspecto informacional dos conflitos ganha relevância evidenciada pelos recursos tecnológicos disponíveis e pela emergência das mídias sociais. O atual conflito Rússia-Ucrânia exemplifica as grandes proporções de uma guerra que combina no campo físico do combate o uso de meios convencionais com tecnologias disruptivas e, ao mesmo tempo, é travada na circulação de desinformação (KLEPPER, 2023).

Nesse ponto, é importante ressaltar que a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) tem desenvolvido o conceito da Comunicação Estratégica na Defesa com a contribuição de pesquisadores e implementadores civis e militares. Em sua versão mais recente, a aliança militar contempla a integração de capacidades, porém aborda o aspecto holístico e relacional da comunicação e reconhece os dilemas entre “persuasão” e “coerção” numa busca por influência, deixando evidente a necessidade de agregar valores ao conceito (e à prática) que sejam coerentes com regimes democráticos (ALTHUIS, J. et al, 2023).

Entendemos que as visões conceituais apresentadas até aqui possibilitam a elaboração de um quadro representativo do pensamento sobre Comunicação Estratégica, conforme proposto abaixo.

Quadro 1 – Visões conceituais de Comunicação Estratégica

Visão clássica	Comunicação voltada para os objetivos da organização por meio do planejamento estratégico. (HALLAHAN, 2007, e TORQUATO, 2004)
Visão holística	Comunicação integrada e multidimensional, com ênfase na dimensão humana e nas demandas contemporâneas para as organizações (KUNSCH, 2016)
Visão relacional	Comunicação pela lente da complexidade, como elemento central de articulação da estratégia por meio da linguagem e que enfatiza seu aspecto relacional, como a interatividade (PÉREZ e MASSONI, 2008)

Visão da prática	Estratégia é uma prática comunicacional, possibilitando a negociação de sentidos na organização (MARCHIORI E BULGACOV, 2015).
Visão militar	Comunicação como instrumento nos conflitos, em articulação com outras capacidades no campo informacional. (ALTHUIS, J. et al, 2023)
Visão de Relações Públicas	Sinônimo de Relações Públicas, entendidas como as atividades desenvolvidas pelas organizações junto à imprensa e aos públicos interno e externo (ZERFASS et al, 2016).
Visão da gestão	Comunicação intencional promovida por uma organização para estabelecer conversas estratégicas para sua sobrevivência e sucesso continuado. (ZERFASS et al, 2016 e CARRILLO, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de não contemplarmos um maior aprofundamento de cada uma das visões, acreditamos ficar evidenciado que alguns dos conceitos citados têm pontos em comum, assim como entendimentos aproximados sobre estratégia, Comunicação e organização. Ainda assim, buscamos diferenciá-los pelo que foi reforçado pelos autores consultados e alcançar assim uma noção mais múltipla do campo.

3. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO MILITAR BRASILEIRO

A partir do resgate conceitual construído neste trabalho, é possível traçar perspectivas para futuras pesquisas com aplicação no contexto militar brasileiro. Tanto o Ministério da Defesa, quanto as Forças Armadas têm documentos que contemplam planejamentos estratégicos para a área de Comunicação ou que podem ser interpretados como de relevância estratégica para as organizações.

As Forças são subordinadas ao Ministério da Defesa desde sua criação, em 1999 (Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999). Em 2005, o órgão lançou uma Política de Comunicação Social de Defesa, explicitando os objetivos comunicacionais da pasta, como “sensibilização e esclarecimento da opinião pública com o intuito de desenvolver a percepção da importância da defesa para a sociedade brasileira e demais setores do Governo” e “fortalecimento da imagem das Forças Armadas no âmbito da sociedade brasileira” (LISBOA, 2019).

Já no âmbito da Marinha do Brasil, foi consolidado em 2021 um “Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha”, elaborado pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (AGUIAR, 2022), com foco em gestão de oportunidades e ameaças. O documento busca orientar planejamentos nos níveis operacional e tático das atividades de Comunicação da Marinha, em consonância com a missão e a visão de futuro da instituição e alinhado a outro documento, o Plano Estratégico da Marinha 2040.

Em relação à Força Aérea Brasileira, podemos citar que a Diretriz do Comandante da Aeronáutica de 2023 destaca o papel pretendido para a Comunicação Social na instituição:

Ela (a sociedade) deve perceber que somos uma Força que atua a qualquer tempo, em qualquer lugar, com incondicional disponibilidade permanente para servir ao cidadão. Dessa forma, considero extremamente benéfico prestar conta de nossas ações à Nação, intensificando a divulgação dos meios de comunicação, estreitando relacionamento com os órgãos de imprensa e utilizando as diversas mídias à disposição nos dias atuais, de modo que a população tenha a perfeita e clara noção da atuação de nossa instituição, até mesmo contribuindo para a atração de jovens que queiram ingressar em nossas fileiras, na dinâmica da constante necessidade de renovação de seus quadros. (DAMASCENO, 2023, p. 38)

No Exército Brasileiro, houve um processo de amadurecimento do conceito de Comunicação Estratégica envolvendo projetos interdisciplinares conduzidos pelo Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), na Escola de Comando e Estado-Maior, envolvendo representantes da Força e da academia.

As discussões levadas a cabo para a implementação dessa visão foram abrangentes e inéditas, devido à dificuldade de obtenção de literatura capaz de considerar as condicionantes específicas da expressão militar de um país com a trajetória histórica e as dimensões geográfica, política e estratégica do Brasil. Tentativas de adaptação de doutrinas estrangeiras, particularmente praticadas em blocos e alianças multinacionais, definitivamente não fornecem soluções aplicáveis à nossa realidade *sui generis*. (NUNES, 2022)

Esse processo culminou na elaboração e publicação da Portaria nº 1.237 do Comandante do Exército, de 23 de novembro de 2020, que aprovou a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército. A portaria é o primeiro

documento proposto pela instituição tendo a Comunicação Estratégica como tema central e pretende ser a linha mestra para o desenvolvimento de planejamentos e ações. Eis o conceito:

A Comunicação Estratégica é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais. (BRASIL, 2020, p.45)

Os Objetivos Estratégicos do Exército citados nesse trecho do documento fazem referência a outro texto, o Plano Estratégico do Exército 2020-2023. Nas prescrições diversas da Portaria, a Diretriz informa estar em conformidade com os objetivos de nº 7 (Aprimorar a Gestão Estratégica da Informação) e de nº 14 (Ampliar a Integração do Exército à Sociedade).

Nesse breve levantamento documental e de referências ao tema no contexto militar brasileiro, é possível verificar que há possibilidades de expandir o entendimento da Comunicação Estratégica nessas instituições a partir de documentos gerados especificamente sobre essa terminologia, quanto à visão da comunicação como estratégica para as organizações, ainda que a expressão “Comunicação Estratégica” não seja utilizada.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

A partir da reflexão conceitual realizada no escopo do presente trabalho, acreditamos que foi possível construir bases que podem ser empregadas no entendimento da Comunicação Estratégica no contexto das instituições militares brasileiras. Os autores destacados demonstram a diversidade de visões a respeito do tema, influenciadas pela também diversificada abordagem sobre estratégia e sobre a comunicação nas organizações.

Como exemplificado, os temas da estratégia e da comunicação estratégica trazem referências históricas e acadêmicas que podem ser relacionadas aos estudos de Defesa. Assim, pesquisas que relacionem a Comunicação Estratégica

com as instituições militares no Brasil têm o potencial de trazer novas perspectivas sobre o assunto na contemporaneidade, que podem ser específicas do ambiente de Defesa.

Acreditamos que um dos caminhos seria uma análise dos documentos já existentes no âmbito das Forças e do Ministério da Defesa. Outro percurso metodológico possível seria contemplar a estratégia enquanto prática organizacional e comunicacional, por meio de entrevistas ou estudos de caso que permitissem observar as decisões emergentes nesse cenário.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Oziel Marçal de. **Comunicação Estratégica: a importância do plano estratégico de comunicação social na Marinha do Brasil**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações), Centro Universitário de Brasília (UnICEUB). Brasília, 2022.

ALTHUIS, J., BOLT, N., HAIDEN, L., STOLZE, M. **Understanding Strategic Communications: NATO Strategic Communications Centre of Excellence Terminology Working Group Publication No. 3** (2023) Riga: NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Disponível em: <<https://stratcomcoe.org/publications/understanding-strategic-communications-nato-strategic-communications-centre-of-excellence-terminology-working-group-publication-no-3/285>>. Acesso em 23 de julho de 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB20-MF-03.106: Manual de Fundamentos Estratégia**. 5ª Ed. Brasília, 2020.

CARRILLO-DURÁN, MV. **La Comunicación Estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?** A Comunicação Enquanto Estratégica. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. (org.). **Comunicação Estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 69-84. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CARRILLO, M. V. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, [S. l.], v. 26, p. 71–80, 2014. DOI: 10.17231/comsoc.26(2014).2025. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1146>. Acesso em: 24 jul. 2023.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

DAMASCENO, Marcelo K. **Diretriz do Comandante**. Força Aérea Brasileira, 2023. Disponível em: <<https://www.fab.mil.br/downloads>>. Acesso em: 24, julho de 2023.

FRANÇA, Vera Veiga. **O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional.** In: MOURA, Cláudia Peixoto de Moura; LOPES, Maria Immacolata Vassallo. (org.) Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., VAN RULER, B., VERČIČ, D. & SRIRAMESH, K. **Defining Strategic Communication.** International Journal of Strategic Communication, 1(1): 3–35. 2007.

HAN, Byung-chul. **No Enxame: perspectivas do digital.** Trad. Lucas Machado. Petrópolis: Vozes, 2018.

HOFFMAN, Frank G. **Conflict in the 21st Century: the rise of hybrid wars.** Potomac Institute for Policy Studies. Arlington: 2007.

KLEPPER, David. **Word war: In Russia-Ukraine war, information became a weapon.** Associated Press, Washington, 23 de fev. de 2023. Disponível em: <<https://apnews.com/article/russia-ukraine-technology-politics-782d23450e93b667afd7b57e0bba365f>>. Acesso em: 24 de jul. de 2023.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas.** Media & Jornalismo, 18 (33), 13-24. 2018.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Pauli: Summus, 2016.

LISBOA, George H. O. **Comunicação Estratégica no Ministério da Defesa.** Monografia (Altos Estudos de Política e Estratégia), Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, 2019.

MARCHIORI, M.; BULGACOV, S. **Strategy as Communicational Practice in Organizations.** In: HOLTZHAUSEN, D.; ZERFASS, A. (Eds.). The Routledge Handbook of Strategic Communication. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2015. p. 190–200.

MASSONI, Sandra: Estrategias. **Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.** Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

MOREIRA, Alexandre Santana; PITANGUEIRA, André Luis Costa. **O Spin-In da Comunicação Estratégica Organizacional para o Exército Brasileiro.** Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 16, n. esp., p. 85-101, dezembro 2021.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NUNES, R. F. **O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército.** Disponível em: <<http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

PEREZ, Rafael Alberto. **Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?** Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales. Ano 0, n. 2, fev.-ago. 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **La Nueva Teoría Estratégica**. FISEC, 2008.

PERKINS, David G. Multi-Domain Battle: Driving Change to Win in the Future. **Military Review**, 2017. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20170831_PERKINS_Multi-domain_Battle.pdf. Acesso em: 24 jul. 2023.

RUÃO, Teresa. **A Organização Comunicativa: Teoria e Prática em Comunicação Organizacional**. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade - Universidade do Minho, 2016.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.

VILLAR, E.; WALTER, S.; BRAUM, L. **Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 16, n.1, 2017.

WHITTINGTON, Richard. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, p. 69-82, 2004.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZERFASS, A., VERČIČ, D., NOTHHAFT, H., & WERDER, K. P. (2018). **Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice**. International Journal of Strategic Communication, 12(4), 487–505.