

O Spin-In da Comunicação Estratégica Organizacional para o Exército Brasileiro

The Spin-In of Strategic Organizational Communication for the Brazilian Army

Resumo: O Exército Brasileiro vem buscando aperfeiçoar sua comunicação em uma sociedade, cada vez mais, conectada e veloz no trâmite das informações. Assim, busca-se identificar, no meio civil, os conhecimentos relativos ao planejamento estratégico organizacional, os ambientes, tipos, teorias, definições, características, componentes, planejamento, planos da comunicação estratégica, marketing, *stakeholders*, e indicadores de desempenho, a fim de, por meio de um processo de spin-in, migrar para o setor militar, neste caso, especificamente para o Exército, identificando e sugerindo sua aplicabilidade para a Força e a coerência com a documentação existente.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. *Spin-in*. Organizacional. Exército.

Abstract: The Brazilian Army has been seeking to improve its communication in a society, increasingly connected and fast in the process of information. Thus, it seeks to identify, in the civil environment, the knowledge related to organizational strategic planning, environments, types, theories, definitions, characteristics, components, planning, strategic communication plans, marketing, stakeholders, and performance indicators, in order to migrate to the military sector, spin-in process, in this case, specifically for the Army, identifying and suggesting its applicability to the Force and consistency with existing documentation.

Keywords: Strategic communication. Spin-in. Organizational. Army.

Alexandre Santana Moreira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
alex_smor@yahoo.com.br

André Luis Costa Pitangueira 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
pitangueira.mb@gmail.com

Recebido: 20 set. 2021

Aprovado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introdução

Os tempos atuais nos apresentam um ambiente no qual a dimensão informacional assumiu um papel de relevância. É nessa condição que as grandes instituições e organizações alimentam a competição pelo mercado em busca de clientes que contribuam para o atingimento de sua missão e de seus objetivos estratégicos.

A grande conectividade das pessoas, de forma dinâmica e veloz, gera um grande volume de informações que são propagadas por meio de sites e de mecanismos interativos, tornando a comunicação independente das mídias tradicionais, dentro de um mundo VUCA¹ (MOREIRA, 2020).

Há necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade, contribuindo para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos (REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020).

Para isso, a comunicação deve estar umbilicalmente associada ao sistema de gestão da organização e fazer parte de sua cultura organizacional (BUENO, 2005), sendo necessário um planejamento consistente e unificado, de modo a alinhar, integrar e sincronizar as ações, imagens e mensagens de toda a organização.

A Comunicação Estratégica deixou de ser uma atividade meramente setorial e passou a ser tratado no mais alto nível das organizações, o nível estratégico. Nesse contexto, em que técnicas e processos estão sendo importados do meio civil para se desenvolver um arcabouço técnico-científico para as ciências militares e, por conseguinte, para o Exército Brasileiro, apontando para a ocorrência de um processo de *Spin-in*².

Do exposto, este trabalho tem como meta entender esse processo de *Spin-in* que vem ocorrendo, bem como seus benefícios para o crescimento da Comunicação Estratégica no EB, usando como base o projeto interdisciplinar da ECEME sobre Comunicação Estratégica.

2 Comunicação estratégica organizacional

2.1 Planejamento Estratégico Organizacional

O ponto de partida para o planejamento e realização de uma Comunicação Estratégica de uma instituição é, sem dúvida, sua Alta Administração. A ela cabe a definição dos seus objetivos estratégicos, a elaboração da missão institucional e a visualização de sua visão de futuro, tudo isso sustentado pelos valores elencados para a organização.

Trata-se de um trabalho fundamental para a sobrevivência da instituição ou empresa pois foca no longo prazo, com uma visão macro, em uma situação idealizada como factível. Para tanto, essa Administração deve ter uma plena consciência situacional baseada em informações confiáveis, focadas nas necessidades do mercado no qual está inserido.

1 Os integrantes do *US Army War College* passaram a utilizar o acrônimo VUCA para designar este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em seus estudos. (*US Army Heritage and Education Center*, 2019)

2 Através do processo de *Spin-in* inovações originadas no setor civil, depois de convenientemente lá testadas, passam a ser aplicadas com sucesso no setor militar. (DAGNINO, 2007, p. 202)

Uma vez estabelecidas as estratégias e ações a serem conduzidas, estas devem ser comunicadas aos seus colaboradores, de modo que todos possam contribuir para o atingimento dos objetivos pré- estabelecidos.

2.2 Ambientes de Comunicação

Atualmente, a população é exposta a um imenso volume informacional com enorme quantidade de mensagens sendo disponibilizadas às pessoas. Isso torna impossível o processamento completo de todas essas informações. Com isso, grande parte delas é descartada. Uma maneira de sobrepôr tal situação é fazer com que uma mesma mensagem seja transmitida em cada um dos canais de comunicação da empresa. Com isso, a mensagem recebida de diversas fontes tem maior probabilidade de ser visualizada, compreendida e fixada. A forma de organizar isso é subordinando a Comunicação Estratégica à estratégia organizacional global da empresa (TĂNĂSESCU et al., 2014).

As mensagens são subordinadas aos temas e são construídas com informação precisa, para um público de interesse específico, para criar os efeitos desejados. As mensagens são concebidas de forma a construir uma teia de argumentos com as comunicações anteriores e futuras e com os temas para um determinado momento, lugar, meio de difusão e público. Sua natureza flexível e mais dinâmica fornece a comunicadores e planejadores o espaço de manobra na perspectiva cognitiva do ambiente informacional para criar efeitos mais variados conforme a estratégia planejada.

As redes sociais compõem atualmente uma realidade virtual e digital, apoiam a interoperabilidade entre sistemas, a personalização desse novo mundo e a partilha constante de informações, contudo, para sua melhor utilização, torna-se de vital importância planejar estratégias consistentes no sentido de garantir que as oportunidades e os desafios da revolução tecnológica sejam aproveitados pelas instituições e pelas entidades.

A qualidade ou a medição do sucesso nas redes sociais de websites com indicadores tais como curtidas, seguidores, número de visualizações, partilhas e comentários positivos ou negativos é um recurso fundamental para a aferição do retorno das políticas de intervenção e estratégias de empresas ou governos e da necessária adequação às expectativas de consumidores ou utilizadores.

As mídias sociais e digitais são agentes fundamentais de comunicação simultânea e multidirecional, no compartilhamento de conteúdos e experiências. Para sua utilização é vital sempre planejar estratégias e/ou táticas de comunicação que demandem o networking social de forma a provocar o engajamento direto ou indireto de comunidades e consumidores.

As redes sociais são também ferramentas marcantes a nível funcional, social e psicológico, do processo decisório, indicando que há um valor que a elas deve ser atribuído e gerido de forma estratégica.

Sempre será fundamental conceber estratégias e táticas de comunicação que suscitem o networking social, de forma a provocar o envolvimento direto ou indireto de comunidades e consumidores.

Prosseguindo no estudo do ambiente da comunicação, há de se destacar o aumento da ocorrência de termos como “desinformação”, “fake news”, “pós-verdade” e outros, que vêm sendo abordados de forma genérica e por intermédio de ações pontuais de manipulação da verdade e propagação da mentira e, por vezes sendo detectadas e trabalhadas como parte de uma teia complexa e muito bem planejada.

2.3 Tipos e Teorias de Comunicação

A comunicação entre o emissor (fonte emissora) e um receptor (destinatário) é estabelecida por meio de um veículo, canal ou meio transmissor, no qual estão sujeitos a ruídos ou interferências, realimentando-se continuamente. A esse fluxo de informações dá-se o nome de processo comunicacional que pode ser de mão única (televisão ou rádio, por exemplo) ou nos dois sentidos (telefone, rádio, aplicativo de mensagens, entre outros.).

Dentre os tipos existentes, a Comunicação Institucional é aquela que possui foco informacional, de articulação e de posicionamento de marca e imagem. Ela visa transmitir a cultura, a visão de futuro e os valores, bem como apresentar ou divulgar a empresa/instituição, agregando valor abstrato a quem for destinatário dessa comunicação (mensagem).

Já a Comunicação Mercadológica é a que estimula o consumo e, também, o envolvimento com os produtos gerados em cada linha de ação ou em cada projeto. Apresenta as características que diferenciam e valorizam o seu produto dos concorrentes de mercado, objetivando a fidelização de quem já é consumidor da marca e, também, a atração de novos consumidores por meio dessa comunicação.

A Comunicação Interna é aquela que informa e envolve os colaboradores e demais públicos de relacionamento de cada projeto. A transmissão da mensagem por toda a cadeia hierárquica é o principal objetivo. É por ela que as orientações, ideias e determinações da Alta Administração chegam a todos os interessados no processo. Garante que todos trabalhem no mesmo sentido. Essa comunicação é fundamental para o sucesso da empresa e deve sempre pautar os objetivos estratégicos de modo que as ações e atitudes de todos sempre sejam direcionadas para tal.

Quirke (1996) destaca que comunicadores internos precisarão entender sobre os negócios da instituição, possuir conhecimento de mercado, dos produtos e do perfil do público com que a empresa atua, além de mostrar que a comunicação interna pode sim ser usada como uma estratégia de negócios.

A Comunicação Integrada inclui, alinha e integra a comunicação externa, seja ela mercadológica ou institucional, e a interna, visando atingir os objetivos da organização (MASSIE; ANDERSON, 2003) e criar uma imagem positiva de confiança na organização e construir relacionamentos de longo prazo (DUNCAN, 2002).

A Comunicação Integrada engloba todas as partes interessadas, dos colaboradores aos clientes, incluindo a comunidade na qual a organização opera (STUART; SAROW; STUART, 2007). Nela os destinatários da mensagem são públicos externos e internos (RISTINO, 2013).

A Comunicação Integrada é bidirecional. Há interesse no diálogo com as partes interessadas (CHICCO; CHANDLER, 2002). Essa forma de comunicação permite receber e enviar mensagens, através das quais alinha a organização com os objetivos dos interessados (POLLACH et al., 2012).

Kick e Pereira (2011), afirmam que a comunicação de uma instituição é o espelho da sua cultura organizacional, devendo estar em perfeito alinhamento com os objetivos da empresa. Além disso, a comunicação organizacional será a responsável pela divulgação da empresa/transparência no compartilhamento das informações nos níveis externo e interno. Ademais, também chegaram a concluir que os fatores organizacionais em estudo (estrutura, liderança, cultura e comunicação) influenciam a implantação do Planejamento Estratégico das empresas, da mesma forma que este último as influencia.

2.4 Marketing

Segundo Lima (2007, p. 39) “Marketing Mix é o conjunto de instrumentos de marketing [...] que a organização utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. Tais ferramentas são apresentadas como os 4P de marketing: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção.

As definições atuais trazem ao mix até 3 pontos além dos anteriores, mas para efeitos deste estudo, convencionou-se adicionar apenas o 5º P: Pessoas, uma vez que é foco do trabalho em desenvolvimento e permeia os quatro aspectos anteriores.

Esse conceito é importante no contexto da Comunicação Estratégica na medida em que os “P” do marketing são identificados no planejamento estratégico de uma instituição.

Sobre o “marketing relacionado à causa” já foi veiculado em pesquisas pela internet que cerca de 77% dos brasileiros esperam que as empresas/instituições possam colaborar mais com a sociedade, ou seja, vincular sua marca a uma causa nobre e relevante. Contudo, deve-se atentar para esta causa não estar fora do contexto do momento ou ter pouca ou nenhuma conexão com sua atividade finalística. Deve-se evitar causas sociais delicadas ou relativas a tragédias de grande comoção popular.

Sobre o “marketing relacionado ao propósito” verifica-se que as marcas de instituições guiadas por propósitos de relevância e legítimos tendem a inspirar e atrair seus públicos de interesse com uma maior eficiência.

Marketing digital são ações de comunicação que as instituições podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular ou outros meios digitais, para assim divulgar, difundir e comercializar seus produtos ou serviços, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos. Ele engloba as práticas para promover produtos ou serviços pela utilização de canais de distribuição eletrônicos, para então chegar aos públicos de interesse rapidamente de forma relevante, personalizada e com mais eficiência.

Esse tipo de marketing é traduzido em ações moldadas para os meios digitais, de forma a conseguir, nesses canais, a mesma eficiência e eficácia do marketing direto e, simultaneamente, potencializar os efeitos do marketing tradicional. Na sua operacionalização são, normalmente, utilizados canais, meios e ferramentas digitais.

2.5 Definições de Comunicação Estratégica

Em 2005, numa referência à Gestão, Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61) definiram Comunicação Estratégica como “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento”.

Dois anos depois, Hallahan et al. (2007, p. 4) afirmaram que a essência da Comunicação Estratégica é o fato de “propositadamente fazer avançar a missão (da organização)”.

No complexo mundo contemporâneo, cidadãos e organizações, inseridos em um ambiente democrático, são submetidos, diariamente, a um imenso volume de informações, dentro do qual as mídias tornaram-se atores principais.

No atual contexto da dimensão informacional, em âmbito global, princípios e valores como a ética, a verdade, a argumentação precedida de reflexão idônea, entre outros, são aspectos que pouco importam, face à busca da primazia da informação.

A comunicação organizacional é conceituada também como estratégica quando envolve todos os colaboradores, alcançando sempre os melhores resultados, mobilizando através da comunicação adequada, no momento certo e para o público de interesse, contribuindo dessa forma continuamente para a aprendizagem de cada colaborador em particular e do todo coletivo, procurando corresponder aos desafios organizacionais de forma continuada (PEREIRA, 2014).

Aos profissionais da Comunicação Organizacional, se impôs a necessidade não apenas de aparelhar suas instituições a esse novo ambiente: as ferramentas têm que ser adequadas. Devem permitir: visibilidade; transparência; apresentar discurso relevante e coerente; e fortalecer a identidade da instituição.

Nesse sentido, Moreira (2020) reforça que é por intermédio do planejamento estratégico e de uma gestão integrada da Comunicação que se obtém as condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados desejados e, também, se chega a atingir os objetivos definidos pela organização.

Para Pereira (2014), a Comunicação Estratégica consiste em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para que os objetivos da organização sejam atendidos. Essa comunicação resulta em mudanças de atitudes e produz alterações no comportamento dos membros da organização, orientando-os de forma que todos os seus componentes se sintam motivados e integrados para que as metas sejam atingidas. A comunicação envolve a instituição em sua totalidade – diretores, funcionários, associados, voluntários etc.

Algumas das principais áreas de atuação da Comunicação Estratégica estão ligadas à identidade e à cultura organizacional, que corresponde a gestão dos seus ativos intangíveis, pois a reputação de uma organização depende cada vez menos de esforço publicitário e cada vez mais da Comunicação Estratégica e seu enfoque integral.

Em outra definição observa-se que as oportunidades se encontram no campo da imagem, logo a Comunicação Estratégica está a serviço da gestão de ativos intangíveis como a imagem, a reputação, a responsabilidade social corporativa e a marca entendida como marca empresa e não somente marca produto.

Oliveira e Paula (2007) apresentam os cinco componentes da Comunicação Estratégica, quais sejam o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia decisória, a gestão de relacionamentos; o uso sistemático de planejamento e monitoramento do processo.

A nível organizacional, a Comunicação Estratégica se desenvolve pela integração em seis áreas nas Organizações: na gestão empresarial, no marketing, nas relações públicas, nas tecnologias de comunicação, nas políticas de comunicações e nas campanhas de marketing social e informacional (HALLAHAN et al., 2007).

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

A seguir e de posse de todos os conceitos e definições anteriormente descritos, é possível apresentar uma definição para Comunicação Estratégica a nível acadêmico e organizacional, como sendo um esforço da gestão da comunicação realizada a longo prazo, em torno de uma organização, para conseguir que as relações com todos os públicos de interesse vinculados a ela contribuam, positivamente, para alcançar os objetivos definidos na visão estratégica global da empresa. A perseguição de tais objetivos colocará em marcha um mecanismo de ações táticas que se desdobrarão em planos de ação de comunicação, com uma temporalidade definida, para alcançar os objetivos definidos (MOREIRA, A. S. et al, 2021).

2.6 Stakeholders

Ladeira (2009, p. 26) define que os *stakeholders* ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”, refere-se a todas as partes envolvidas em um processo. Defende, ainda, que uma instituição que pretende ter uma existência estável e duradoura no mundo atual, deve atender, simultaneamente, às necessidades de todos os seus entes interessados.

Para isto ocorrer, as ações estratégicas adotadas devem resultar em um benefício maior do que seu custo total, assim, o termo *stakeholders*, segundo Ladeira (2009), designa todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma delas.

Verifica-se, então, a relação de dependência entre a organização e os seus ditos *stakeholders*, e que sofrem variações dependendo dos interesses relacionados. Ladeira (2009) afirma que posicionar a empresa no centro da estratégia e mapear seus enlaces com os *stakeholders* de maior relevância muito contribui para que se tenha uma visão global, a fim de desenvolver comportamentos e competências. Segundo ele, tais iniciativas devem permear as chamadas “redes de relacionamento” com os *stakeholders*. Essa teoria deve ser trabalhada em conjunto com o planejamento estratégico da instituição. O maior alinhamento desses dois referenciais permite a produção de melhores resultados para as organizações.

Ao alinhar os objetivos das organizações às demandas dos *stakeholders*, a instituição evidencia a preocupação no cumprimento da sua missão, no caso das organizações públicas, ou dos acionistas, no caso das empresas privadas.

2.7 Planejamento e Plano de Comunicação Estratégica

No que refere ao conceito da comunicação, não limitada apenas como um processo de transmissão de informações, Margarida Kunsch (2016, p. 90) nos instrui que “a comunicação nas organizações exerce um poder expressivo e cada vez mais cresce sua relevância. Daí a necessidade de ser pensada e planejada estrategicamente.”

Nesse diapasão, Margarida Kunsch também ressalta a dimensão estratégica da Comunicação Organizacional que para ela “pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a Comunicação Estratégica.”

Sendo assim, ressalta a importância de o planejamento estratégico de comunicação ser fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo. Com a elaboração de um plano estratégico de comunicação que seja bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação vai deixar de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica. Com isso, tornará possível agregar valor às organizações, combinando esforços no cumprimento de sua missão, no atingimento dos objetivos globais e estratégicos, na divulgação institucional dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão de futuro no contexto de uma perspectiva de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2016).

Para Kunsch (2008, p. 106-108), as organizações contemporâneas, de uma forma geral, necessitam buscar o equilíbrio entre os próprios interesses e os interesses de seus públicos. Para isso, é necessário planejar estrategicamente as ações de comunicação organizacional para que se consolidem relacionamentos efetivos. “Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais”.

Para que a Comunicação Estratégica e seus componentes entrem em vigor, eles dependem de um ambiente organizacional específico. Segundo Bueno (2005, p. 16), essa comunicação acontece apenas em determinadas culturas e sistemas de gestão, porque depende da perspectiva do planejamento da administração estratégica. “Ela só pode ser pensada, implantada e exercida, se a organização adota e pratica a administração estratégica”.

Essa prática consiste em um amplo conjunto de processos, cenários e planejamentos, que permitem a organização chegar a resultados positivos conforme seus objetivos, missão, valores etc., a partir da integração das estratégias da organização. Sua prática implica maior flexibilidade nos processos, mudanças de atitudes dos integrantes da organização e integração nos processos e recursos visando novas soluções estratégicas que irão contribuir com a adaptação da organização ao seu ambiente (BUENO, 2005; KUNSCH, 2003, 2008).

Portanto, quando se trata de Comunicação Estratégica, há que analisar se esses pressupostos apresentados “estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão” (BUENO, 2005, p. 15) da estratégia.

O processo de Planejamento Estratégico de Comunicação apresenta as seguintes etapas propostas por Kunsch (2003):

Quadro 1 – Etapas do processo de Planejamento Estratégico de Comunicação (PEC)

Planejamento Estratégico de Comunicação (PEC)	
1. Pesquisa e Construção de Diagnóstico Estratégico	a. Identificação da Missão, da Visão e dos Valores
	b. Definição do Negócio
	c. Análise do Ambiente Externo, Setorial e Interno
	d. Diagnóstico Estratégico da Comunicação Organizacional
2. Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional	a. Definição da Missão, da Visão e dos Valores da Comunicação
	b. Estabelecimento de Objetivos e Metas
	c. Determinação de Objetivos e Metas
	d. Esboço de Estratégias Gerais
	e. Relacionamento dos Projetos e Programas Específicos
3. Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional	a. Divulgação do Plano
	b. Implementação
	c. Controle de Ações
	d. Avaliação dos Resultados

Fonte: Kunsch (2003).

A Comunicação Estratégica vem sendo considerada como atividade de grande relevância no contexto das grandes empresas e, por este motivo, tais organizações possuem, por vezes, uma assessoria específica para tratar do assunto. Esta seção busca sistematizar suas ações por meio de um Plano Estratégico ou uma Política de Comunicação da empresa.

Uma Política de Comunicação nivela o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa.

2.8 Indicadores de Desempenho

O objetivo macro das ações de melhoria em qualquer instituição consistirá no cumprimento dos seus objetivos estratégicos, focando no cumprimento da missão institucional e baseando-se nos seus valores institucionais e na visão de futuro.

Em um mundo altamente competitivo que vivemos, torna-se necessário possuir uma consciência situacional para poder dimensionar como a instituição se encontra em relação ao mercado no qual atua. Para tanto, a utilização de indicadores de desempenho é a ferramenta adotada para a sua medição.

Segundo a Brasil (2016, p. 7) apud Association of Business Process Management Professionals (2013), indicador é a “medida dotada de significado substantivo, que informa algo sobre um aspecto da realidade. Trata-se de uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo”.

Para que estes indicadores de desempenho possam ter sua eficácia garantida como ferramenta para gestão da instituição, faz-se necessária adotar uma sistemática que possua definição, planejamento, avaliação e a implantação de ações decorrente de análises dos resultados alcançados e mensurados.

Cabe destacar, ainda, características essenciais para tais indicadores que seriam a utilidade, representatividade, disponibilidade e rastreabilidade. Somente com tais características será possível realizar a montagem da série histórica que irá permitir a verificação da tendência e da consecução do objetivo.

Por fim, também se destaca a importância a ser dada ao processo de medição, que deve ser realizado por pessoal capacitado de modo a garantir a pureza dos dados obtidos preferencialmente em fontes primárias, bem como o seu correto armazenamento para verificação, validação e consulta no futuro.

3 O Spin-in da comunicação estratégica organizacional para o EB

O aproveitamento das técnicas, processos e conhecimentos variados da comunicação estratégica organizacional do meio civil pelo meio militar, gerará um efeito *spin-in* para o setor da comunicação do Exército Brasileiro, contribuindo de forma robusta, devido a grande experiência dos atores envolvidos no ramo e dos conhecimentos consolidados ao longo do tempo.

A partir da análise dos conceitos do meio organizacional, a comunicação obtém importância significativa para a criação de um ambiente favorável ao atingimento dos objetivos estratégicos do Exército Brasileiro.

Na atualidade, a Comunicação Estratégica no EB assume características próprias, com protagonismo no uso das mídias digitais, ampla e rápida propagação de narrativas, facilitada pela projeção e capilaridade da Força em âmbito nacional.

Para uma melhor compreensão da importância da Comunicação Estratégica, é necessário analisar as ações de divulgação Institucional que a Força executa com a finalidade de obtenção de maior transparência, credibilidade e confiança para o desenvolvimento de suas estratégias.

A estratégia tem predomínio no fortalecimento proativo da imagem da Força, por intermédio da apresentação da história, dos valores e das entregas do Exército Brasileiro, com penetração no ideário da população por intermédio da utilização das mídias, em especial as mídias digitais.

A Concepção Estratégica do Exército, como parte da quarta fase da Sistemática de Planejamento do Estratégico do Exército (SIPLEx), se constitui em um documento de grande valia e que apresenta um embasamento conceitual, fruto de vários estudos, análises e avaliações, e que tem como principal objetivo indicar como a Força Terrestre deve ser empregada para cumprir sua missão (BRASIL, 2014).

Dessa forma, a Concepção Estratégica estabelece como a Força Terrestre está organizada, articulada e preparada, estando apta a atuar em todo o território nacional, utilizando-se de estra-

tégias de emprego baseadas na Doutrina Militar de Defesa, enfatizando as estratégias da dissuasão e da presença. A Estratégia da Presença, direcionada às expressões psicossocial e política, se baseia no desenvolvimento da mentalidade de defesa e pela integração da expressão militar à sociedade, sendo este um ponto de toque com a Comunicação Estratégica, na medida em que abre a possibilidade de difundir à população brasileira a missão do Exército, bem como seus Objetivos Estratégicos (BRASIL, 2014).

Além disso, conforme a Doutrina Militar Terrestre, as operações militares em amplo espectro possuem a premissa de uma combinação, simultânea ou sucessiva, de ações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências, em situação de guerra e de não guerra. Todas essas ações se apresentam como uma janela de oportunidade para o emprego da Comunicação Estratégica, pois são situações nas quais exigem respostas firmes e claras da Força Terrestre para proporcionar eficiência e eficácia das operações (BRASIL, 2014).

Neste sentido, o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), considerado pela Concepção Estratégica como um Órgão de Assistência Direta e Imediata (OADI) do Comandante do Exército, tem um papel de extrema importância na efetividade da Comunicação Estratégica (BRASIL, 2014).

A Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022 (BRASIL, 2021b), publicada em agosto de 2021, apresenta-se, em sua introdução, como uma atualização do mesmo documento de 2019.

Assim como na versão anterior, há destaque para os desafios relacionados à tecnologia e ao mundo “tecnológico, inovativo e globalizado, onde a mudança continua sendo a palavra de ordem e a cena contemporânea permanece complexa e incerta” (BRASIL, 2021b, p. 8). Isso demandará adaptação contínua do Exército Brasileiro face às ameaças difusas e de naturezas diversas que surgem nesse contexto.

Esta atualização apresenta, como novidade em sua estrutura, a intenção do Comandante do Exército transcrita abaixo:

A minha intenção é intensificar as ações que tenham por objetivos a transformação e a modernização do Exército Brasileiro, para que esteja plenamente inserido e adequado à Era do Conhecimento, bem como fortalecer a dimensão humana da Força, em especial no que tange ao contínuo aprimoramento da capacitação profissional-militar, ao culto aos valores e às tradições e ao apoio à Família Militar, contribuindo, assim, com a solidez da coesão interna e com a disponibilidade de quadros altamente qualificados e motivados (BRASIL, 2021b, p. 13).

Prosseguindo no documento, são apresentadas aos leitores quatro premissas – as mesmas da versão anterior - sendo a primeira delas intimamente ligada ao tema deste trabalho:

- Fortalecimento da imagem do Exército como instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade.
- Capacitação técnica do militar para enfrentar os desafios da guerra moderna, alicerçada nos valores, nas tradições e na ética militar.
- Continuidade do processo de transformação e de racionalização do Exército Brasileiro.
- Aprimoramento da capacidade dissuasória, fundamentada em alto nível de preparo e na incorporação de novas capacidades (BRASIL, 2021b, p. 16-19).

De um modo geral, percebe-se o alinhamento com os OEE e com a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) e, por conseguinte, sua correlação com a Com Estrt da Força. Esse entendimento decorre do fato de que, para se atingir os objetivos propostos pela Diretriz Cmt Ex, há necessidade de comunicar estrategicamente suas premissas e diretrizes específicas, a fim de influenciar todos os públicos de interesse do EB (BRASIL, 2021b).

É possível, também, correlacionar a Com Estrt com as Relações Institucionais e a Com Social. Há diretrizes que abarcam tanto a coordenação e integração, quanto a medição de resultados dessas áreas, aspectos que podem ser adaptados e adequados à realidade da Comunicação Estratégica (BRASIL, 2020).

O compartilhamento das informações relacionadas ao EB e a sua narrativa vigente, particularmente por meios de mídias sociais ou aplicativos de mensagens, devem ser disciplinados, conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME) (BRASIL, 2020).

Ainda, a critério do Cmt Ex, poderá ser constituído um Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudar e conduzir crises ou temas institucionais relevantes e que a organização da estrutura da Com Estrt não deve implicar a criação de cargos.

Neste sentido, o Plano Geral de Comunicação Estratégica apresenta a seguinte proposta de estruturação:

- a. Governança: exercida pelo Cmt Ex, assessorado pelo EME.
- b. Órgão técnico-executivo: Centro de Comunicação Social do Exército (CCOM-SEx), responsável pelo planejamento, execução e coordenação das ações de Com Estrt, sob orientação e avaliação do EME.
- c. Vetores: comandos militares de área (Cmdo Mil A), Órgão de Direção Operacional (ODOp), órgãos de direção setorial (ODS) e órgãos de assistência direta e imediata (OADI), por meio das ações de relações institucionais, de comunicação social e pelo emprego de mídias digitais.
- d. Gabinete ad hoc: composto por representantes dos órgãos/comandos do EB com responsabilidades sobre o tema a ser gerenciado. Será convocado por ato do Cmt Ex e terá caráter episódico, temporário e flexível (BRASIL, 2020, p. 47, grifo do autor).

A Dimensão Humana da Força deverá, em todos os níveis, estar alinhada, integrada e sincronizada aos grandes temas, de acordo com a narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex. (BRASIL, 2020).

Na sequência, é destacado que a Com Estrt deve pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, além da observância das seguintes premissas:

- alinhar as narrativas estabelecidas para temas de relevância estratégica com as narrativas definidas pelo Comandante do Exército (Cmt Ex);

- integrar os veículos de comunicação utilizados pela Instituição de modo que os temas por eles disseminados estejam coerentes com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) estabelecidos no PEEEx, sem que haja duplicação de esforços ou desencontro de narrativas. Os OEE, em consonância com as diretrizes do Cmt Ex, servem como orientação para a Com Estrt da Força; e
- sincronizar as narrativas em todos os níveis da Instituição, de tal forma que as ações de Com Estrt sejam divulgadas no momento oportuno e estejam inter-relacionadas, a fim de produzir o efeito sinérgico desejado (BRASIL, 2021a, p. 1).

Na busca pelo maior alinhamento e integração das ações de Comunicação Estratégica, se faz necessária uma abordagem estrutural e cultural de implementação e de sistematização desse importante processo de nossa Força, fundamentadas no monitoramento e na avaliação de diversos indicadores.

Em seguida, são apresentadas as orientações para o planejamento e a execução da Com Estrt no âmbito do Exército Brasileiro, nos níveis institucional e operativo, onde poderão ser contempladas diversas etapas, com destaque para levar em consideração as diretrizes do mais alto escalão, para que sirva de referência para o alinhamento da narrativa em todos os níveis e escalões; construir narrativas com suas respectivas ideias-força, em consonância com as diretrizes e os objetivos estabelecidos; e estabelecer indicadores que servirão para balizar o desenvolvimento da comunicação ao longo de sua execução (BRASIL, 2021a).

A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica destaca ainda, alguns aspectos que poderão ser levados em consideração para cada fase do planejamento: definir os públicos-alvo prioritários, as instituições e os *stakeholders* eventualmente necessários, de acordo com o Plano de Relações Institucionais; definir os assuntos que deverão ser explorados ao longo da atividade; definir os assuntos que deverão ser evitados; definir o tipo de esforço a ser empreendido, seja com destaque no emprego da força ou nas ações subsidiárias, com base no lema do Exército Brasileiro: Braço Forte - Mão Amiga; e definir o perfil alto ou baixo da comunicação (BRASIL, 2021a).

Além disso, é apresentado que o planejamento e a execução da Com Estrt devem ser balizados no nível institucional pelos OEE, e no nível operativo deve ser norteado pelo Estado Final Desejado da operação (BRASIL, 2021a).

Nas considerações finais da Diretriz, o Comandante do Exército destaca que a sociedade brasileira sempre conferiu a Força Terrestre um papel de destaque na vida nacional. No cenário contemporâneo, marcado por incertezas e rápidas transformações, a efetivação da Com Estrt é fundamental para continuar fortalecendo a imagem da Instituição. Por fim, destaca a importância do comprometimento de cada integrante da Força, além do aprimoramento da coesão e integração com a sociedade brasileira (BRASIL, 2021a).

Dessa forma, com base nos estudos realizados, o Exército Brasileiro busca adotar um conceito de Comunicação Estratégica mais amplo, conforme segue:

A Comunicação Estratégica do EB é a unidade de ações, palavras e imagens em sintonia com sua Missão, Visão, Valores e seus Objetivos Estratégicos, na paz ou em operações, de forma alinhada, integrada e sincronizada, visando alcançar seus públicos de interesse, produzindo efeitos de longo prazo (MOREIRA, A. S. et al, 2021, p. 353).

4 Conclusão

O presente trabalho teve por finalidade apresentar de forma sucinta os principais ensinamentos colhidos do estudo realizado no ambiente organizacional sobre o tema da Comunicação Estratégica, sendo parte de um projeto interdisciplinar solicitado pelo Estado-Maior do Exército, dentro de um processo de *spin-in* para o setor militar.

Um dos ensinamentos colhidos indica a necessidade de uma sincronização, uma integração e um alinhamento das ações de comunicação estratégica com a missão e a estratégia do Exército Brasileiro.

A sincronização da Comunicação Estratégica no EB entendida como a execução de reuniões ad hoc e das medidas estabelecidas no seu referido plano, no qual estabelece as ações e seus responsáveis.

A integração da Comunicação Estratégica no EB entendida com a finalidade de potencializar seus resultados, tomando por base um plano elaborado e aprovado pela Alta Administração da instituição. Essa é uma atividade complexa e vai envolver todos os seus colaboradores com o foco nos objetivos estratégicos estabelecidos.

O alinhamento da Comunicação Estratégica no EB entendida como a coordenação dos documentos, normas e diretrizes, direcionando as ações para atividades integradas dentro de um objetivo geral estabelecido pela Alta Administração.

Do exposto, visualiza-se a necessidade de estudar a Comunicação Estratégica com profundidade, devido a crescente evolução dos conceitos e práticas na sociedade, deixando clara a necessidade de uma constante atualização, o que o torna desafiador e aberto a novos estudos por diferentes perspectivas.

Referências

- ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A; BECK, K. A. **The strategic communication imperative.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 46, n. 3, p. 61-67, Apr 2005.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento.** Versão 3.0. Chicago: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 1 nov. 2021.
- BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021.** Brasília, DF: Exército, 2021a.
- BRASIL. Exército. **Diretriz do comandante do exército 2021-2022.** Brasília: Exército, 2021b. Disponível em: [https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20\(04%20AGO%2021\)%20-%20livreto.pdf](https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20(04%20AGO%2021)%20-%20livreto.pdf). Acesso em: 3 nov. 2021.
- BRASIL. Exército. **Concepção estratégica do exército.** Brasília. 2014.
- BRASIL. Exército. EB20-MT-11.003: **Gestão de Indicadores de Desempenho.** Brasília. 2016
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria - C Ex nº 1.237 de 23 de novembro de 2020. **Aprova a Diretriz geral de comunicação estratégica no âmbito do exército.** Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 45-48, nov. 2020.
- BUENO, W. da C. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- CARRILLO, M. V. **Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais.** Comunicação e Sociedade, Braga, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>. Acesso em: 1 nov. 2021.
- CHICCO G.; CHANDLER R. **Integrated communications: Reaching in and out,** Pharmaceutical CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- DAGNINO, R. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Análise sobre a viabilidade de revitalização da indústria de defesa brasileira.** BBR-Brazilian Business Review, Vitória, v. 4, n. 3, p. 191-207, set./dez. 2007.
- DUARTE, J. A. M. **Estratégia em Comunicação.** In: FÉLIX, J. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países.** Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 219-289.

DUNCAN, T. R. **IMC: using advertising and promotion to build brands**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

ESTRADA, R. J. S.; BRITO, I. G.; PASINI, M. P. B. **Comunicação do planejamento estratégico: um estudo em uma indústria de bebidas**. Revista Espácios, Caracas, v. 34, n. 9, 2013. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n09/13340913.html>. Acesso em: 2 nov. 2021.

HALLAHAN, K.; et al. **Defining strategic communication**. International Journal of Strategic Communication, [London], v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 nov. 2021.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento estratégico da comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 106-108.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf. Acesso em: 2 nov. 2021.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASSIE, L.; ANDERSON, C. L. **Integrating communications: is the ideal achievable?** Corporate Communications, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 223-228, 2003.

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

MOREIRA, M. H. T. **O impacto das fake news nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras**. In: FÉLIX, J. (org.). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 390-411.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, M. J. de S. **Comunicação estratégica no contexto organizacional**. Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>. Acesso em: 3 maio 2021.

POLLACH, I. et al. **The integration of CSR into corporate communication in large European companies**. Journal of Communication Management, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 204-216, 2012.

QUIRKE, B. **Putting communication on management's agenda**. Journal of Communication Management, [s. l.], v. 1, n.1, p. 67-79, 1996.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. **Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário**. In: FÉLIX, J. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

RISTINO, R. J. **Integrated strategic communication: influencing and changing public opinion and behavior**. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

STUART, B. E.; SAROW M. S.; STUART, L. **Integrated business communication: in a global marketplace**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007.

TĂNĂSESCU, D.; LUPU, M.-M.; PETRESCU, M. **Comunicarea integrată**, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2014.

US Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?** USA: 2019. Disponível em: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Acesso em 11 jul. 2021.

