



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

OZIEL MARÇAL DE AGUIAR

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:
A IMPORTÂNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NA
MARINHA DO BRASIL**

Brasília/DF

2022

OZIEL MARÇAL DE AGUIAR

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:
A IMPORTÂNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NA
MARINHA DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), na forma monografia, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de pós-graduado em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Brasília/DF

2022

OZIEL MARÇAL DE AGUIAR

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA:
A IMPORTÂNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NA
MARINHA DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), na forma monografia, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de pós-graduado em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Brasília/DF, 11 de outubro de 2022

Banca examinadora:

Prof.^a Dra. JOANA D'ARC BICALHO FÉLIX

Orientadora

Prof. Dr. GILSON CIARALLO

Prof. Me BRUNO ASSUNÇÃO NALON

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa, exemplo de sabedoria, obstinação e dedicação, por todo apoio e ajuda na realização do curso, e por não medir esforços em sustentar e conduzir com maestria a nossa casa nos momentos de ausência para estudos.

À Marinha do Brasil, por mais uma oportunidade de obtenção de conhecimento, me capacitando e me tornando um profissional melhor.

À orientadora Prof.^a Dra. Joana d'Arc Bicalho Felix, por sempre estar disponível para compartilhar seu vasto conhecimento e sua experiência na minha orientação.

Aos professores do curso, pelo profissionalismo e comprometimento na transmissão dos conhecimentos que permitiram este aluno obter arcabouço teórico necessário para a condução das atividades relacionadas à Comunicação Social na Marinha do Brasil.

RESUMO

A comunicação estratégica é um conceito ligado a gestão do processo de comunicação em uma organização, em seu mais alto nível hierárquico. Essa gestão da comunicação no nível estratégico gerou a necessidade de criação na Marinha do Brasil de um plano estratégico de comunicação que fosse capaz de orientar os níveis tático e operacional sobre as atividades de comunicação na Força Naval. Esse estudo consiste em uma análise do Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha, buscando em primeiro lugar uma compreensão do que é um planejamento estratégico e quais os pontos relevantes que devam ser observados, à luz da teoria e dos conceitos de comunicação estratégica. Observados esses pontos, foi realizada uma comparação do que diz a teoria e o que o Plano Estratégico de comunicação Social da Marinha apresenta. Após a realização de um estudo de caso, utilizando a pesquisa bibliográfica e documental, o trabalho conclui que o plano estratégico de comunicação em lide encontra-se alinhado com o que diz a literatura e apresenta uma quadro comparativo que pode ser utilizado como um guia orientador para a estruturação e produção de um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação estratégica. Planejamento estratégico. Comunicação Social. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

Strategic communication is a concept linked to the management of the communication process in an organization, at its highest hierarchical level. This communication management at the strategic level generated the need to create a plan in the Brazilian Navy that would be able to guide the tactical and operational levels on communication activities in the Naval Force. This study consists of an analysis of the Navy's Social Communication Strategic Plan, seeking, first of all, to understand what strategic planning is and what are the relevant points that should be observed, in the light of the theory and concepts of strategic communication. Observing these points, a comparison was made of what the theory says and what the Strategic Plan for Social Communication of the Navy presents. The study concludes that the plan in question is in line with what the bibliography says and presents a comparative table that can be used as a guiding guide for the structuring and production of a strategic plan.

Keywords: Communication. Strategic communication. Strategic planning. Social Communication. Brazil's navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Comunicação Organizacional Integrada.....	13
Figura 2 -	Planejamento.....	15
Figura 3 -	O fluir da Comunicação Estratégica.....	18
Figura 4 -	Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação.....	23
Figura 5 -	Rosa das Virtudes.....	25
Figura 6 -	Públicos de interesse da Marinha.....	26
Figura 7 -	Mapa estratégico da ComSoc da MB.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS

AEC -	Ações Estratégicas de Comunicação
AEN -	Ação Estratégica Naval
CCSM -	Centro de Comunicação Social da Marinha
ComSoc -	Comunicação Social
EC -	Estratégias de Comunicação
END -	Estratégia Nacional de Defesa
LBDN -	Livro Branco de Defesa Nacional
MB -	Marinha do Brasil
OBCOM -	Objetivos de Comunicação
OBNAV -	Objetivos Navais
PECSM -	Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha
PEM -	Plano Estratégico da Marinha 2040
PND -	Política Nacional de Defesa
SisComSocMB -	Sistema de Comunicação Social da Marinha

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.1 Comunicação Organizacional Integrada.....	11
1.2 Comunicação Estratégica.....	16
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO.....	19
2.1 Estratégia de Comunicação.....	19
2.2 Planejamento Estratégico.....	21
3 PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA.....	24
3.1 Alinhamento Estratégico.....	24
3.1.1 Identidade Estratégica da Marinha.....	24
3.1.2 Públicos de Interesse.....	25
3.1.3 Mapa Estratégico.....	26
3.1.4 Estratégias e Ações estratégicas de Comunicação.....	28
3.2 Diretrizes e Abordagens.....	30
3.3 Quadro Comparativo.....	31
CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	37

INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha (PECSM), elaborado pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) em 2021, é um documento normativo e tem como propósito a orientação do planejamento operacional e tático da atividade relacionada com a comunicação no âmbito da Marinha do Brasil (MB). Essa atividade é gerenciada por meio de um sistema que integra estruturas, processos, rotinas e pessoas que trabalham na MB, o Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB), cuja finalidade é permitir a coordenação e a integração do conjunto de atividades de comunicação, estabelecendo um canal técnico entre as células que compõe o sistema, facilitando e garantindo um fluxo eficaz e eficiente de informações inerentes da comunicação, de forma a possibilitar uma melhor assessoria ao tomador de decisão.

Buscando contribuir para que a MB mantenha alinhada sua missão, visão de futuro e valores, em todos os níveis de planejamentos, o plano estratégico de comunicação se propõe a permitir uma gestão eficaz das atividades, a partir dos conceitos de Comunicação Integrada e Estratégica, agregando os valores da Comunicação Pública, como interesse público, diálogo e participação social.

É considerado que a comunicação institucional acontece devido a interação e integração de ferramentas como: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural. Ela defende a comunicação na organização como um fenômeno abrangente e complexo, e que deve ser realizado de forma integrada.

No nível estratégico, em virtude da necessidade de realizar um planejamento de longo prazo e do alinhamento da execução de tarefas e sua divulgação à missão da instituição, tornam a gestão da comunicação estratégica uma atividade extremamente importante.

O planejamento é por definição, um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, viveres, saberes, intrinsecamente vinculado aos objetivos, aos valores e a missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente organizacional. Assim, é possível observar que um plano estratégico de comunicação deve orientar os planejamentos da comunicação integrada em busca da missão, visão e dos valores da instituição, onde deverá constar ações objetivas que orientem o trabalho das equipes envolvidas na gestão da comunicação estratégica.

Como objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso, buscou-se compreender o que é um planejamento estratégico, sua importância e quais os pontos relevantes que devam ser

observados em um Plano Estratégico de Comunicação Social, à luz da teoria e dos conceitos de comunicação estratégica. Já como objetivos específicos, sob a ótica de autores bibliográficos de comunicação, identificar o que diferencia um planejamento estratégico de outros tipos de planejamento, os elementos que devam ser levados em consideração na elaboração de um plano estratégico de comunicação, bem como identificar no Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha pontos que o habilitem a ser considerado um plano estratégico de comunicação.

Com a finalidade de verificar a aplicação dos conceitos relacionados à comunicação estratégica, escolhe-se o estudo de caso como método da pesquisa bibliográfica. De acordo com Freitas (2013), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que consiste em coletar e analisar informações sobre um grupo, a fim de estudar aspectos variados, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de um grupo de pessoas. Busca-se realizar uma abordagem qualitativa da forma como foi conduzida a elaboração do plano, possibilitando uma melhor explicação do tema proposto.

Adicionalmente, foram utilizadas diversas referências bibliográficas para a realização desta pesquisa, tais como livros, artigos e trabalhos acadêmicos online.

Do ponto de vista social, esta pesquisa contribuirá para uma reflexão sobre a eficiência de um plano estratégico de comunicação institucional. Sob a ótica acadêmica, a análise apresentada pretende mostrar a forma como a MB está conduzindo a gestão da comunicação estratégica. Para o pesquisador, o interesse por esse tema teve início no momento em que foi designado para trabalhar no CCSM, no setor responsável pela condução da comunicação estratégica, onde a leitura bibliográfica do assunto, mostrou a necessidade de um aprofundamento sobre o tema.

O trabalho possui três capítulos de desenvolvimento e uma conclusão. No capítulo um, é abordado conceitos teóricos sobre as práticas da Comunicação Organizacional Integrada e Comunicação Estratégica, suas peculiaridades e características. O capítulo dois expõe fundamentos e observações sobre o planejamento estratégico, a luz de diversos autores, bem como orientações sobre qual é o papel do gestor de comunicação nas instituições. Já no capítulo três, apresenta-se e analisa-se o objeto do trabalho, o Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha, utilizando dos conceitos expostos ao longo dos dois capítulos anteriores.

1 COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos da comunicação organizacional integrada e comunicação estratégica, bem como suas peculiaridades e características.

Assim, para que se tenha os caminhos a serem percorridos pela comunicação em prol do atingimento da sua missão, é necessário que a organização faça uma administração eficaz do fluxo das informações entre todos os níveis existente, partindo do desenvolvimento de um planejamento estratégico, cujo processo se inicia com a análise ambiental e de cenários e a realização de pesquisas de opinião e auditorias, mediante o uso de metodologias de análise que são condições básicas para que se chegue à construção de diagnósticos situacionais corretos (KUNSCH, 2003, p.315-325).

A importância, cada dia mais crescente, de se comunicar nas organizações de um forma sistêmica e comum, torna-se necessária uma gestão da comunicação, em um patamar mais elevado dentro da instituição, de forma integrada e articulada, e tendo como objetivo o alinhamento necessário entre a missão, visão e valores corporativos na condução das interações, engajamentos, feedbacks e práticas de comunicação participativa junto aos stakeholders (RUÃO, 2020).

Então, para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, faz-se necessário uma apresentação teórica relacionada à comunicação organizacional integrada e a comunicação estratégica. Esse arcabouço de conhecimento permitirá uma visão segmentada sobre os desafios do plano estratégico de comunicação em integrar e orientar as ações de comunicação desenvolvidas pelas células que fazem parte do SisComSocMB.

1.1 Comunicação Organizacional Integrada

A forma por meio do qual as organizações buscam comunicar-se com seus públicos de interesse vive em constante mudança. Essas mudanças, mais do que nunca, mostram a necessidade de se trabalhar de forma integrada a comunicação.

Essa forma de conduzir as atividades comunicacionais também exige um aperfeiçoamento dos gestores da área, tornando-se necessário um maior conjunto de habilidades e conhecimentos.

Ele agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia (os estudos da cultura organizacional estão na crista da onda neste início de milênio) e a tecnologia da informação (BUENO, 2003, p. xi).

A segmentação do esforço da comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem (NEVES, 2000, p. 30).

Em uma análise mais profunda, Neves consegue identificar o malefício de uma prática de comunicação segmentada:

Além da perda de sinergia que o modelo proporciona, dos ruídos que a Babel produz e da falta de comunicação entre as paróquias, a empresa assiste à briga entre as facções, como se elas pertencessem a organizações inimigas. Brigas por recursos, por poder ou motivadas por outras coisas inerentes à Natureza Humana Futebol Clube, tais como vaidade, ciúme, inveja, despeito, ambição. Muitas vezes, o mais alto dirigente da empresa é obrigado a intervir para apartar as gangs em conflito e resolver os litígios entre elas. Para delírio dos concorrentes (NEVES, 2000, p. 69).

Assim, a professora Margarida Kunsch apresenta o conceito de comunicação integrada como uma alternativa ao modelo segmentado. Ela é vista como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da comunicação organizacional, permitindo uma atuação sinérgica, e pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150):

A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p.150).

Conforme figura abaixo, podemos observar que as quatro áreas da comunicação organizacional, responsáveis pelo relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse, devem ser conduzidas de forma coordenada, sendo possível apenas com a integração dos processos comunicacionais.

FIGURA 1 – Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: LUPETTI, 2007, p.16

Kunsch demonstra a relevância da comunicação ser realizada de forma integrada para uma comunicação mais eficiente e eficaz:

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 180).

Contribuindo com os trabalhos sobre o tema, Félix expõe outros benefícios resultantes do ponto de vista de uma comunicação integrada:

A união de áreas no momento da comunicação permite maior coerência entre os programas e objetivos gerais na comunicação organizacional, respeitando os objetivos específicos de cada setor. Integrar em um planejamento de comunicação os vários sistemas comunicacionais racionaliza a linguagem e fortalece o conceito institucional, mercadológico e corporativo da organização junto à sociedade. A união das estratégias de comunicação permite inovar nos projetos e nas ações, buscando constantemente a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas (FÉLIX, 2012, p. 4).

Dessa forma, podemos identificar a importância da realização de uma gestão integrada das áreas comunicacionais, onde contribui de maneira relevante para uma comunicação mais eficiente na organização, em busca do atingimento dos objetivos estratégicos.

A prática desse formato de gestão pode ser feito por meio de um processo único de gestão, de acordo com Neves (2000, p.32):

Processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Noutras palavras, marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, telemarketing, lobistas, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação. Nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias e independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas.

Essa prática é reforçada pelo autor, onde destaca benefícios desse processo:

Esse é o melhor processo para unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna, e, por fim, assegurar a proteção à imagem empresarial (NEVES, 2000, p. 70).

Félix também ressalta aspectos necessários para a implantação da comunicação integrada nas organizações:

É necessário, assim, criar metodologia, fluxos e processos que permitam a convergência de esforços em comunicação na empresa. É necessário alinhar conceitos, otimizar verba e integrar a comunicação de produtos e serviços (FÉLIX, 2012, p. 4).

Cabe destacar a forma como Farias defende a relação existente entre a comunicação integrada e o planejamento:

Para realizar os objetivos, é preciso uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente, cobrindo as mais diversas possibilidades de ações de comunicação sem, contudo, deixar de levar em conta todos os fatores que influenciam a vida organizacional (FARIAS, 2011, p. 54).

Kunsch compartilha dessa mesma filosofia, ao identificar o relacionamento entre planejamento e comunicação integrada:

[...] as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2009, p. 115).

Para a autora, a importância do planejamento consiste em:

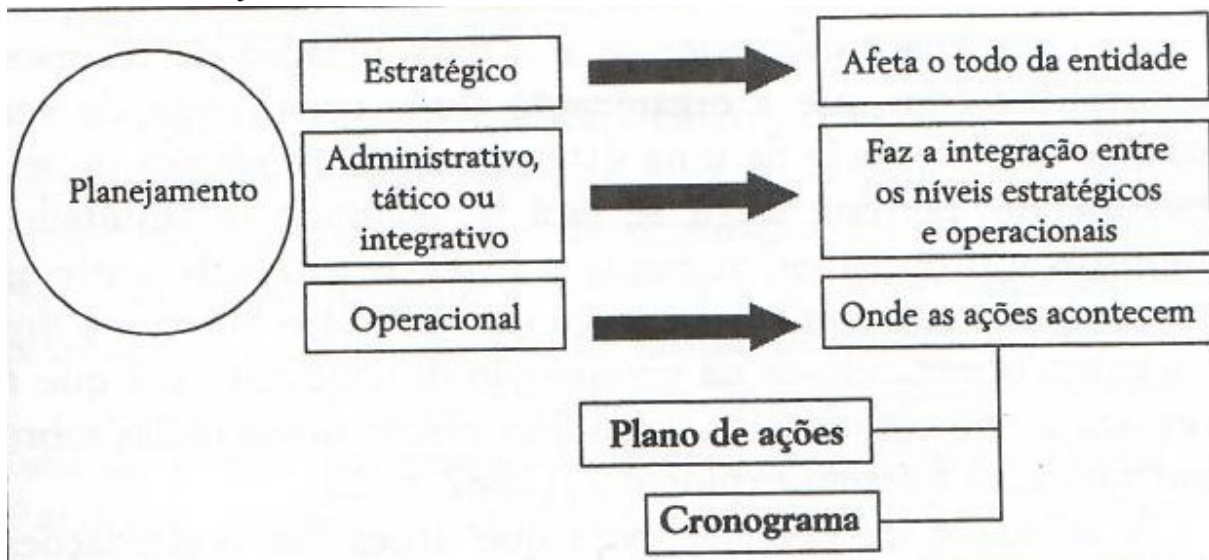
[...] permitir um redirecionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pré- estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis (KUNSCH, 2003, p. 216).

Kunsch identifica três tipos essenciais de planejamento, estratégico, tático e operacional:

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente. Já o planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. E o planejamento operacional, por sua vez, é o responsável pela formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo e metodologia a serem adotadas (KUNSCH, 2003, p.214).

A autora também entende que esses três tipos de planejamento são necessários e coexistem em uma relação de interdependência nas organizações (KUNSCH, 2003, p.215), cuja ilustração a seguir, bem mostra essa relação:

FIGURA 2 – Planejamento



Fonte: ALMEIDA, 2001, p.39

Farias entende que o planejamento precisa ser formalizado em um documento:

[...] corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento (FARIAS, 2011, p. 53)

Kunsch também descreve a necessidade de elaboração de documentos decorrentes:

[...] depende do uso de instrumentos formais escritos para a real efetivação das ações programadas. Esses instrumentos constituem a materialização do ato de pensar de todo o processo do planejamento. Integram o âmbito do

planejamento operacional, permitindo visualizar a futuridade das ações num contexto aplicado, buscando as alternativas mais eficazes possíveis, traduzidas nos planos de ação, nos programas e nos projetos (KUNSCH, 2003, p. 221).³¹

De acordo com a autora:

A elaboração desses documentos permitirá condensar tudo o que foi pensado, numa visão conjunta de todas as fases do planejamento, isto é, nos possibilitará ordenar o processo, de modo a facilitar não só as tomadas de decisões, como também a realização do que foi planejado (KUNSCH, 2003, p. 222).

Assim, depreende-se que o processo de planejamento contribui de forma relevante para a realização de uma comunicação capaz de integrar as ações comunicativas.

1.2 Comunicação Estratégica

A comunicação em seu mais alto nível, com o objetivo de orientar e contribuir para que as organizações cumpram sua missão e alcance sua visão de futuro, deve ser capaz de permitir uma gestão eficaz de relacionamento com *stakeholders* e um assessoramento aos decisores de topo.

estará ao mesmo tempo a aconselhar a gestão de topo e a gerir os relacionamentos com stakeholders, esses últimos não como público em que se exerce poder e controle sobre, mas sim promove interação, engajamento, feedback e prática de comunicação participativa. (FÉLIX, 2020, p.12)

Ruão (2020) também entende que a comunicação humana tem uma dimensão persuasiva que pode ser usada, de forma mais ou menos intencional, nas relações interpessoais, nos processos de liderança, nas mídias ou na comunicação das organizações. Ou seja, a comunicação humana parece integrar uma natureza estratégica, que emerge em determinados contextos.

A autora classifica a comunicação estratégica como uma subárea da comunicação organizacional, em que pese ser uma comunicação de topo, ela não guarda relação de subordinação entre as outras subáreas da comunicação Organizacional:

A Comunicação Estratégica pode ser vista como uma subáreas da Comunicação Organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental, produzida por organizações. (RUÃO, 2020, p. 30)

Pérez (2020) destaca que a função da comunicação estratégica em uma corporação se justifica pela capacidade em convergir organização, parceiros e sociedade:

La función principal de la Estrategia es mejorar la relación de la organización con sus públicos y entornos y así coadyuvar a su supervivencia cumpliendo la función corporativa que se ha auto-asignado. (PÉREZ, 2020, p. 58)

A comunicação estratégica não é uma nova forma de comunicação, mas uma maneira diferente de entender a comunicação organizacional que tem semelhanças com outras formas tradicionais e mais difundidas de comunicação nos organogramas das instituições, ou seja, a comunicação estratégica não é uma novidade, visto que a estratégia é *conditio sine qua non* para a comunicação por objetivos (DURÁN, 2020).

Durán (2020) entende que a comunicação estratégica não é, em nível teórico ou prático, exatamente o mesmo que comunicação integrada ou global. A diferença entre a comunicação integrada ou global e comunicação estratégica está na importância que cada conceito dar sua maior ênfase. A comunicação integrada baseia sua explicação na inclusão de todas as possíveis ações para atingir os objetivos, já a comunicação estratégica é definida a partir do ponto de vista dos objetivos a serem alcançados e das decisões a serem tomadas nessa direção, mas nem tanto, do ponto de vista das ações a serem realizadas.

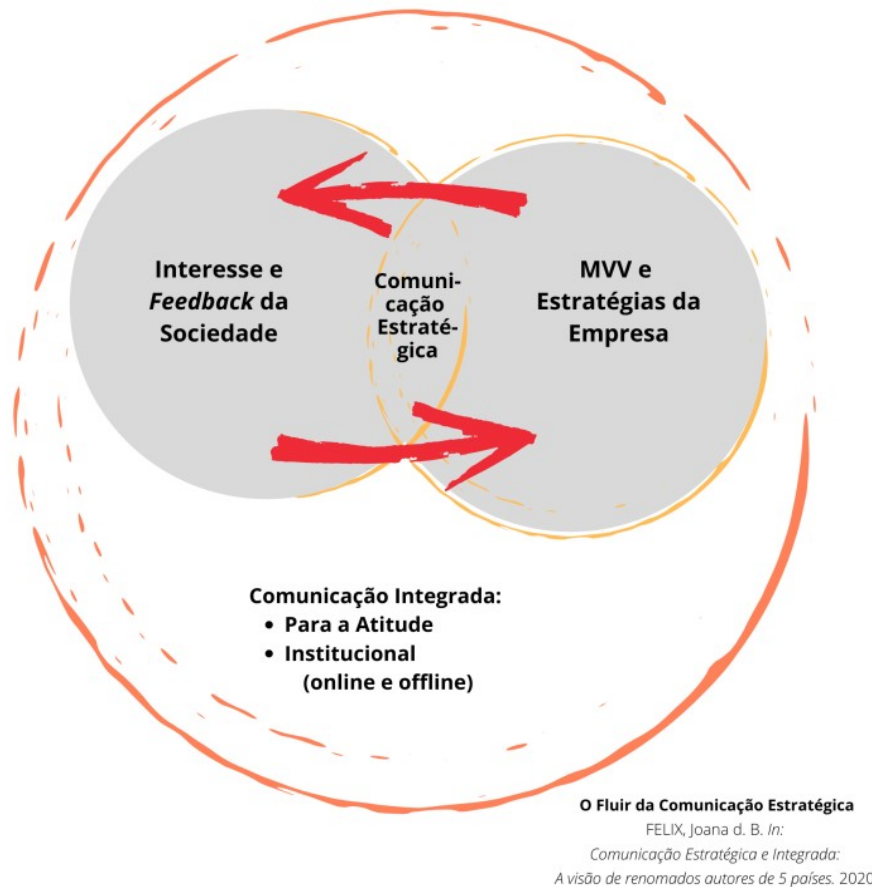
Para a autora, a comunicação não pode ser estratégica se não for gerenciável. Então o importante é entender que para gerenciar a comunicação estratégica você precisa colocar a serviço de seus objetivos todas as formas de comunicação acessível.

Kunsch (2020, p. 101) também entende a importância de uma forma de realizar a gestão da comunicação estratégica:

... as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo. Com um plano estratégico de comunicação bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica.

Félix (2020) estabelece uma relação entre a comunicação integrada e a comunicação estratégica, onde a primeira reverbera a segunda, cujo olhar para a missão, visão, valores e objetivos estratégicos organizacionais é retroalimentada pelo interesse e *feedback* da sociedade (FIG. 3).

FIGURA 3 – O fluir da Comunicação Estratégica



Fonte: FÉLIX, 2020, p.144

A autora também entende que esse processo deva ser sistematizado em um plano:

Empresas Públicas, Privadas e Organizações do Terceiro Setor devem elaborar o planejamento de comunicação com o propósito de posicionar a imagem e alcançar os objetivos e metas estratégicas. Necessitam observar e compreender os fluxos de comunicação formal e informal; a cultura organizacional; os valores e princípios norteadores em aderência, e o engajamento do público interno com o posicionamento da marca junto à sociedade. (FÉLIX, 2020, p. 143).

Assim, entende-se que o processo de se estabelecer uma ferramenta capaz de orientar as organizações na busca de seus objetivos de longo prazo, por meio de um plano estratégico de comunicação, é uma proposta que visa facilitar a vida do gestor de comunicação.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Planejar é uma importante tarefa de gestão e administração, onde busca coordenar esforços em direção a um rumo previamente estabelecido. É um instrumento relevante no nível estratégico, visto que compreende a elaboração de estratégias e a seleção de ações que buscam alcançar metas, de maneira eficiente e eficaz, a partir de um processo contínuo de monitoramento e avaliação de resultados.

De acordo com Tavares (2010), as empresas, hoje, necessitam de profissionais justamente com características voltadas para o planejamento. É simples: os empresários sempre viram a comunicação como algo meio que utópico e, principalmente, como gasto, e não como investimento. Sempre como operacional, e muito raramente como estratégica.

A comunicação empresarial dá um salto, nestes tempos de globalização da economia: deixa de ser acionada em situações emergenciais para inserir-se como um sistema estratégico fundamental para auxiliar a organização a atingir suas metas e para otimizar relações interpessoais – base essencial do sucesso da empresa. Comunicação empresarial, em tempos de modernidade administrativa e tecnológica, é uma aliada inquestionável para trabalhar a identidade da empresa face aos seus objetivos mercadológicos (CAHEN, 1990).

2.1 Estratégia de Comunicação

Uma ferramenta essencial da gestão estratégica das empresas é a comunicação, de acordo com diversos autores. Duarte (2020), considera que estratégia de comunicação, é a concepção e implantação de uma solução de comunicação original para uma questão importante. Utilizando insights e conceitos de diferentes disciplinas, escolas e autores para abordar o uso potencial de estratégia no dia a dia do gestor de comunicação, além de propostas de práticas a partir de experiência pessoal.

Ainda de acordo com o autor, adota-se a perspectiva de gestão dos processos de comunicação para, identificado um problema/desafio de relevância, definir objetivo, solução original - presumivelmente eficaz - e gerenciar as condições para alcançá-la, incluindo o monitoramento para os ajustes necessários. Assim, não se trata, portanto, de se propor soluções de rotina ou de gerar melhorias, mas enfrentar e resolver definitivamente questões relevantes. A definição da estratégia é parte da responsabilidade da comunicação no contexto corporativo a partir da missão, visão e objetivos organizacionais.

Segundo Cahen (1990, p.29), a Comunicação Empresarial possui a seguinte conceituação:

“Comunicação Empresarial é atividade que faz parte da Comunicação Organizacional, como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.”

Duarte (2020) destaca que dirigentes de organizações usam a expressão estratégica, quando relacionada à comunicação, para assegurar que valorizam a gestão dos fluxos de relacionamento e informação, a equipe de comunicação, o esforço que fazem e os resultados que obtêm. Então, em vez de dizer que o setor de comunicação é importante ou usa a inteligência, dizem que é estratégico. Porém, a condição de reconhecimento do papel estratégico depende enormemente do profissional de comunicação dar contribuição suficiente para ser valorizado neste nível, mesmo que tacitamente. Na verdade, os profissionais da área precisam saber comunicar sobre comunicação se quiserem que ela seja compreendida e valorizada como merece. É comum que dirigentes não tenham uma visão clara e profunda do que faz a equipe.

McKeown (2013, p.30), mostra que a relação entre a estratégia e o planejamento é:

“a melhor estratégia consiste em pensar sobre novas possibilidades a partir do ponto onde você está atualmente. O planejamento vem em seguida”.

Ainda segundo McKeown (2013), a estratégia significa moldar o futuro. Trata-se primeiro de visão e depois de planejamento. Estrategistas que não pensam são apenas planejadores.

Para Rezende (2008, p. 2) o pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro. Visa superar os adversários, sabendo que eles estão tentando fazer a mesma coisa a que a organização ou que seus gestores se propõem.

Duarte (2020), destaca que ter estratégia em comunicação significa não apostar na boa vontade dos deuses, muito menos na capacidade de conviver com crises e enfrentar o imprevisto, mas tentar gerenciar o próprio futuro a partir de um ambiente em mutação e mantendo permanente reflexão sobre o contexto, suas imposições e oportunidades.

Rumelt (2011), entende que o núcleo do trabalho de estratégia é sempre o mesmo, descobrir os fatores críticos em uma dada situação e conceber um meio de coordenar e focar as ações para lidar com esses fatores. Assim, o líder deve identificar os maiores desafios para o avanço e desenvolver uma abordagem coerente para superá-los, porque a estratégia deve se traduzir em uma resposta consistente e coesa a um desafio realmente fundamental.

Diante desse desafio, Duarte (2020) identifica pelo menos quatro métodos para definição de uma estratégia:

-Insights: Trata-se de encontrar uma solução a partir de um esforço de exame da questão até conceber uma estratégia. Esta reflexão pode vir em discussão com a equipe ou pessoas de outras áreas da empresa ou mesmo de fora, entrevistas, análises de documentos, pesquisas, no esforço mental individual.

-Brainstorming: Consiste na realização de dinâmica de grupo para explorar coletivamente a criatividade na definição de um problema e busca de soluções – mesmo que em momentos distintos. Um método simples: descrever a questão para a equipe, de maneira a que todos fiquem alinhados e debatê-la livremente.

-Benchmarking: Metodologia que estimula definir novas formas de abordagem de uma questão a partir do conhecimento sobre as melhores práticas desenvolvidas por quem atua com o assunto. Buscam-se referências de excelência ou soluções já adotadas em situações similares que sejam inspiradoras (e não para simples reprodução).

-Métodos administrativos: Utilizam ferramentas clássicas de planejamento, adaptadas à produção específica de uma estratégia. Podem incluir documentos, relatórios, auditorias de opinião, estudos de caso, pesquisas e dados como subsídios.

Uma concepção de estratégia de comunicação bem elaborada deve ser capaz de utilizar todo o potencial criativo para tornar uma mensagem atraente, objetiva e, ao mesmo tempo, adequada ao público-alvo e cumprir seu objetivo, tendo como norte a missão, visão e valores da instituição.

2.2 Planejamento Estratégico

A turbulência e a incerteza que caracterizam o mundo atual dos negócios impõem enormes e constantes desafios às organizações. À medida que esses desafios aumentam, também aumenta desproporcionalmente a necessidade do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2004).

O pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade. Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro. Visa superar os adversários, sabendo que eles estão tentando fazer a mesma coisa a que a organização ou que seus gestores se propõem (REZENDE, 2008).

Além do pensar estrategicamente, Rezende (2008) considera que o planejamento estratégico deve ser elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

Drucker (1984), no seu livro *Introdução à Administração*, define o planejamento estratégico como:

Um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Mintzberg (2004), considera que o primeiro passo para o planejamento é a decomposição da estratégia em subestratégias de vários tipos, seja nos níveis corporativo, de negócio ou funcional. Então os programas de capital necessários são estipulados, seguidos por programas de ação e planos operacionais que detalham os movimentos específicos que devem ser feitos em base *ad hoc* (uma vez), incluindo sua sequência, e periodicamente (ou prazo).

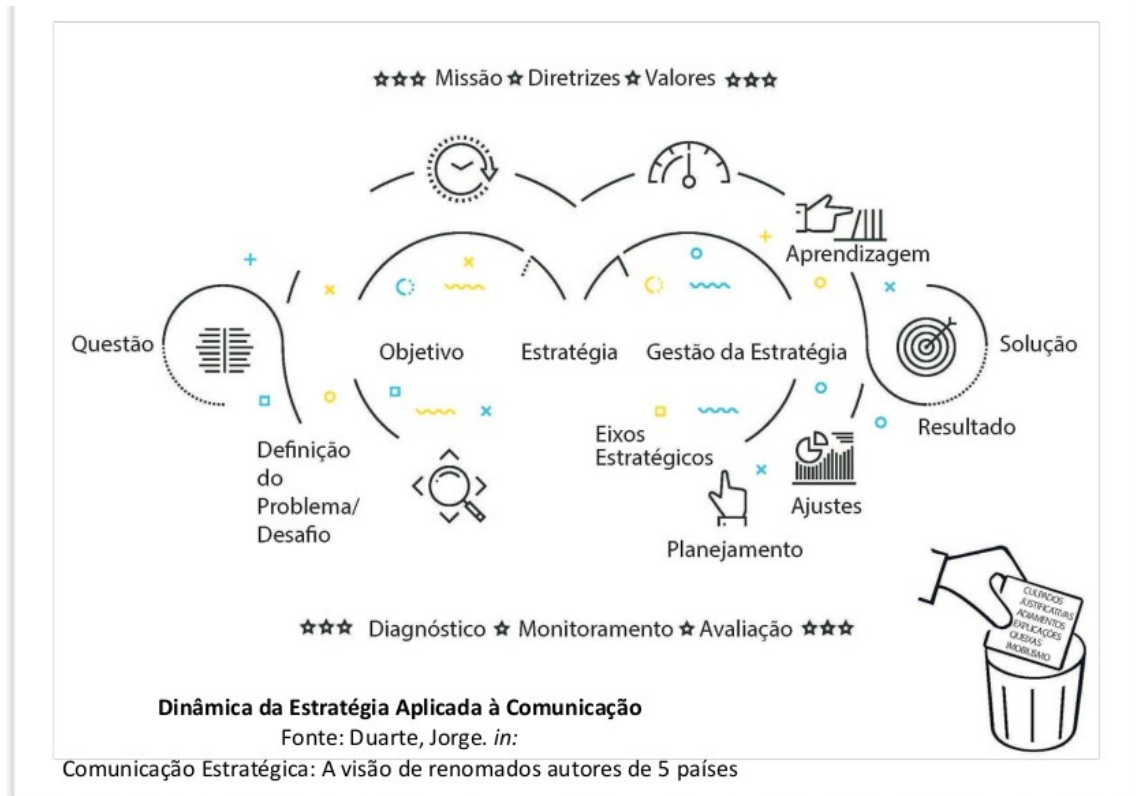
É o Processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo (MINTZBERG, 1992).

Para Duarte (2020), a gestão efetiva começa logo depois da definição da estratégia, com o planejamento, ponte entre a concepção e a execução. Trata-se da etapa de formalização detalhada da estratégia, pormenorizando o que será feito para viabilizar a implementação das atividades referentes aos eixos estratégicos e de todas as grandes ações.

Gestão da Estratégia é a etapa de coordenação dos esforços para implementação da estratégia. É garantir que o processo siga o previsto, com todos os recursos necessários para sua execução. A concepção requisita imaginação e lógica, mas sua viabilização precisa ir além: comprometimento, coordenação, foco, análise permanente de contexto, gestão dos recursos e do processo.

Duarte (2020) considera que a Gestão da Estratégia tem a ver com unidade e coerência no rumo e objetivo, mas nunca está completa e definida. A estratégia não oferece um itinerário contínuo: trata-se de um processo dinâmico que possui um fio condutor ajustado permanentemente por interações, acontecimentos relevantes, informações novas, mudanças de contexto, jogo de poder, influências políticas e interesses múltiplos.

FIGURA 4 – Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação



Fonte: Duarte (2020, p.272)

Assim, a gestão da estratégia (Figura 4) possui uma dinâmica que inclui a coordenação e controle das operações, ajustes ao ambiente, aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças que envolvem a estratégia original.

3 PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA

O Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha é um documento de alto nível, cujo propósito é orientar o planejamento operacional e tático da atividade no âmbito do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB).

Tendo como farol contribuir para que a Marinha do Brasil (MB) cumpra sua Missão e alcance sua Visão de Futuro, o planejamento de alto nível da Comunicação Social da Marinha se consolida no Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha de modo a permitir uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças, considerando pontos fortes e fracos da atividade.

3.1 Alinhamento Estratégico

Os documentos de mais alto nível no âmbito da Defesa apontam como um dos pressupostos básicos um maior envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos afetos ao setor. Em consonância, no âmbito da Marinha, o Plano Estratégico da Marinha 2040 (PEM 2040) contempla uma Ação Estratégica específica de ComSoc, relacionada ao aprimoramento do relacionamento da Marinha com os públicos de interesse. Assim, está presente no plano o alinhamento estratégico às publicações de alto nível no âmbito da Defesa e da Marinha, bem como os elementos que compõem a identidade estratégica da Força, a qual também atua como guia para o planejamento das ações estratégicas.

3.1.1 Identidade Estratégica da Marinha

O tripé que forma a identidade estratégica da MB, é capaz de conferir identidade e propósito às ações da Força Naval, além de estruturar o planejamento estratégico e orientar as decisões da MB a fim de atingir os resultados esperados.

A Missão da Marinha expressa o motivo pelo qual a Força existe, e se diferencia das demais instituições públicas:

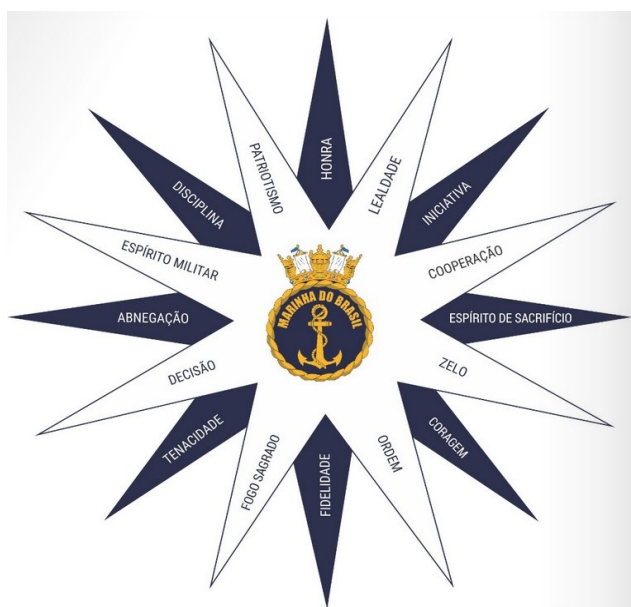
Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer um destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei e para o apoio à Política Externa.

Por sua vez, a Visão de Futuro evidencia o objetivo a ser alcançado a longo prazo, sendo enunciada da seguinte forma:

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade.

Por fim, os valores organizacionais que norteiam a conduta dos militares que integram a Marinha estão organizados na Rosa das Virtudes, representada a seguir:

Figura 5: Rosa das Virtudes



Fonte: PEM 2040, pag. 52

Como ferramenta estratégica de gestão, a ComSoc deve contribuir de forma efetiva para o cumprimento da Missão e o alcance da Visão de Futuro, além de auxiliar no reforço e na valorização dos princípios organizacionais. Essa assertiva justifica a elaboração de algumas estratégias e ações estratégicas, que devem servir de “guarda-chuva” para a elaboração de ações operacionais e táticas.

3.1.2 Públicos de interesse

Como instituição pública, a MB possui como público toda a sociedade brasileira, devendo, portanto, comunicar-se com todos os cidadãos. Contudo, para que as ações de ComSoc sejam eficazes, é necessário segmentar a população em públicos específicos de interesse.

A grande capilaridade das atividades desenvolvidas posiciona a Força em contato direto com uma diversidade ampla de públicos. Para entender melhor suas percepções, necessidades e

expectativas, esses grupos devem ser mapeados e práticas específicas de comunicação devem ser desenvolvidas.

Os públicos de interesse prioritários da Marinha para efeito deste Plano estão representados na figura abaixo:

Figura 6: Públicos de interesse da Marinha



Fonte: PECSM 2021, pag. 38

O SisComSocMB deve atuar de forma integrada no que tange ao relacionamento com cada público de interesse, buscando, sobretudo, a troca de experiências e a otimização das atividades desenvolvidas em conjunto.

3.1.3 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico da ComSoc é um instrumento visual da orientação de alto nível para que o SisComSocMB, no cumprimento de sua Missão, alcance sua Visão de Futuro, orientado por objetivos que o projetam como ferramenta estratégica de gestão para a Marinha.

Foram estabelecidos Objetivos de Comunicação (OBCOM), de forma a orientar o alinhamento estratégico com a identidade estratégica do Sistema.

Sua representação gráfica é feita por um diagrama que contém os objetivos estratégicos da ComSoc, dispostos em perspectivas decorrentes da Ação Estratégica Naval (AEN), constante no

documento de alto nível, o PEM 2040: Interação com a sociedade, Comunicação com o público interno e Reposicionamento estratégico.

Na primeira parte do Mapa Estratégico, está posicionada a Missão do SisComSocMB, que representa a razão de existir do Sistema, além dos valores da atividade e da Visão de Futuro, que é a direção mestra para os OBCOM.

A leitura do Mapa Estratégico segue uma lógica vertical (de baixo para cima) de vinculação entre os objetivos de ComSoc, demonstrando uma relação entre eles e o que representam em termos de temas e ações decorrentes de cada objetivo.

Na perspectiva “Interação com a sociedade” está o “coração do Mapa Estratégico, pois os seis objetivos que nela estão inseridos trazem o desafio da Marinha de ser reconhecida como uma Instituição coesa, integrada à sociedade, cuja atuação promove a Defesa do País e contribui para a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros.

A perspectiva “Comunicação com o público interno” reúne os desafios de ComSoc relacionados ao público mais importante da Marinha, o qual deve ser percebido como multiplicador das mensagens da Instituição para os demais públicos constantes na perspectiva “Interação com a sociedade”.

Na perspectiva “Reposicionamento estratégico” está o objetivo de ComSoc relacionado às capacidades necessárias ao SisComSocMB para viabilizar a execução dos objetivos constantes nas perspectivas acima citadas.

Figura 7: Mapa estratégico da ComSoc da MB

<p>Missão</p> <p>Integrar estruturas, processos e pessoas relacionados à Comunicação Social da Marinha do Brasil, a fim de assegurar a consecução do planejamento estratégico, permitir a coordenação das atividades e garantir um fluxo eficaz e eficiente de informações.</p>	<p>Visão de Futuro</p> <p>O SisComSocMB será dotado de recursos humanos e materiais que permitam uma atuação estratégica e integrada em todas as áreas da Comunicação, sendo capaz de dialogar com a sociedade, desenvolver relacionamentos e promover a imagem da Marinha.</p>
<p>Valores</p> <p>Ética Veracidade Transparência Legitimidade Imparcialidade Impessoalidade</p>	



Interação com a sociedade	OBCOM 1 - Preservar e fortalecer a imagem da Marinha
	OBCOM 2 - Estimular a mentalidade marítima dos brasileiros
	OBCOM 3 - Aprimorar a percepção social sobre o papel do Poder Naval para a Defesa da Pátria
	OBCOM 4 - Aperfeiçoar a interação da Marinha com a sociedade
	OBCOM 5 - Aprimorar o relacionamento da Marinha com públicos específicos de interesse
	OBCOM 6 - Fomentar o interesse da população em integrar a Marinha



Comunicação com o público interno	OBCOM 7 - Fortalecer a convicção e a coesão do público interno
--	---



Reposicionamento estratégico	OBCOM 8 - Consolidar o reposicionamento estratégico da atividade
-------------------------------------	---

Fonte: PECSM 2021, pag. 49

3.1.4 Estratégias e Ações Estratégicas de Comunicação

Tendo como norte a consecução dos OBCOM, foram concebidas Estratégias de Comunicação (EC), que se desdobram em Ações Estratégicas de Comunicação (AEC), com o intuito de orientar as medidas a serem implementadas nos níveis operacional e tático.

Visto que a comunicação pode trabalhar de forma matricial, uma EC pode contribuir para mais de um OBCOM, o mesmo ocorrendo com as AEC, em relação às Estratégias. Nesse caso, podem ser de naturezas idênticas ou distintas.

De forma a exemplificar, mostra-se o desdobramento de um OBCOM:

OBCOM 1 – Preservar e fortalecer a imagem da Marinha

As AEC desse OBCOM, elencadas a seguir, visam contribuir com os Objetivos Navais constantes no PEM 2040:

EC-1.1: Aprimoramento das práticas de gestão de imagem.

AEC-1.1.1: Tornar conhecida a nova marca da Marinha.

AEC-1.1.2: Realizar campanhas de marketing com foco em uma estratégia de aproximação à sociedade.

AEC-1.1.3: Realizar pesquisas de opinião, com periodicidade adequada, para diagnosticar o posicionamento da marca Marinha.

AEC-1.1.4: Estimular a humanização de imagens e produtos.

EC-1.2: Reforço na divulgação dos valores organizacionais da Marinha.

AEC-1.2.1: Ampliar a divulgação de conteúdos que enalteçam os valores da instituição.

AEC-1.2.2: Disseminar histórias e testemunhos humanizados de militares e servidores civis que enalteçam os valores organizacionais.

EC-1.3: Estímulo à percepção da sociedade brasileira sobre a relevância das atividades desenvolvidas pela Marinha.

AEC-1.3.1: Difundir a participação da MB em temas de interesse nacional, enfatizando os benefícios decorrentes para a sociedade, como o apoio a grandes eventos e a competência da Marinha para o enfrentamento de calamidades ou crises sanitárias, como a Covid-19.

AEC-1.3.2: Ampliar a divulgação das ações em Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

AEC-1.3.3: Ampliar a divulgação das ações ligadas à defesa Cibernética.

AEC-1.3.4: Ampliar a divulgação das atividades da Marinha relacionadas à CT&I.

AEC-1.3.5: Ampliar a divulgação das ações ligadas às atividades de Defesa Nuclear Biológica Química Radiológica (NBQR).

EC-1.4: Aperfeiçoamento das práticas relacionadas à Gestão da Comunicação em Crise.

AEC-1.4.1: Ampliar o conhecimento interno sobre temas como “Gestão de marca, identidade, imagem e reputação”, “Relacionamento com a mídia” e “Gestão da Comunicação em situação de crise”.

AEC-1.4.2: Contribuir com a gestão de riscos da Força, conscientizando sobre a relevância da prevenção de crises e dando ampla divulgação aos temas relacionados.

3.2 Diretrizes e abordagens

As diretrizes que devem orientar a atividade de ComSoc da MB tem por objetivo estabelecer uma linha mestra que permita uma atuação uniforme e alinhada em todos os níveis hierárquicos, apresentando abordagens prioritárias, as quais auxiliam na busca pela unicidade de discurso da Instituição quando tratando de temas estratégicos específicos.

Tornar mais profícua a integração da Marinha com a sociedade brasileira deve ser encarada como a principal diretriz a nortear a atuação da ComSoc, uma vez que quanto maior for esta interação, maior será o potencial de fortalecimento da imagem institucional e do reconhecimento da importância das atividades desenvolvidas pela Instituição.

O SisComSocMB deve adotar a chamada Comunicação 360°, caracterizada pela horizontalidade, ênfase em relacionamentos, interatividade, debate, engajamento, cobertura com regularidade e escala, além da utilização estratégica de interlocutores e reforçadores externos. As ações realizadas devem caracterizar-se pelo compromisso ético e pelo exercício da responsabilidade social.

A ComSoc deve enfatizar a divulgação dos resultados e benefícios que a atuação naval proporciona à população, os quais devem ser percebidos como o retorno do investimento feito pela sociedade.

A existência de interesses distintos associada a leituras específicas que cada ente social realiza quando um tema controverso é colocado em debate requer que a MB consolide formalmente seu posicionamento, de modo a evitar equívocos e dissonâncias que possam comprometer sua imagem ou reputação.

O processo de planejamento deve ser fundamentado em pesquisas, as quais permitem identificar deficiências, vulnerabilidades e oportunidades. Com o conhecimento do ambiente situacional e das características dos públicos, é possível compreender melhor as necessidades e predisposições da audiência e, por conseguinte, desenvolver melhores mensagens para aumentar a eficácia da Comunicação.

Depois de comunicar-se com os públicos-alvo, é imprescindível avaliar os resultados, para que seja possível determinar se os objetivos foram alcançados ou se alguma adequação se faz necessária. A intenção é procurar tornar mais tangíveis os resultados auferidos, por meio da utilização de parâmetros quantitativos, métricas, valores, padrões de tempo e espaço etc. A interpretação de resultados contribui para o aperfeiçoamento contínuo do planejamento e, por conseguinte, da atividade.

Para ser considerada estratégica, a ComSoc precisa basear-se em resultados efetivos. Assim, a atuação deve estar focada nos impactos gerados na audiência e na influência desses impactos na consecução dos objetivos de Comunicação estabelecidos.

3.3 Quadro comparativo

Buscando atender o objetivo geral deste trabalho, que é compreender o que é um planejamento estratégico e quais os pontos relevantes que devam ser observados em um Plano Estratégico de Comunicação Social, à luz da teoria e dos conceitos de comunicação estratégica, será apresentado a seguir um quadro comparativa, de forma a facilitar a identificação, no Plano Estratégico da Comunicação Social da Marinha, dos principais temas:

Quadro comparativo

Temática:	O que diz a literatura:	O que diz o Plano:
Estrutura do Plano	O nível estratégico da gestão tem como objetivo enxergar onde a empresa precisa chegar e selecionar caminhos viáveis para o desenvolvimento das ações necessárias (FELIX, 2020).	Visa contribuir para que a Marinha do Brasil (MB) cumpra sua Missão e alcance sua Visão de Futuro, permitindo uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças, considerando pontos fortes e fracos da atividade.
Alinhamento Estratégico	A Comunicação é Estratégica quando alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento (FELIX, 2020).	Está alinhado com os documentos de alto nível da Defesa – a Política Nacional de Defesa (PND), a Estratégia Nacional de Defesa (END) e o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) – e com as publicações de alto nível da MB, Política Naval e PEM 2040.

Missão	A Comunicação Estratégica deve ser realizada de forma a “propositadamente fazer avançar a missão (da organização)”(FELIX, 2020).	Integrar pessoas, estruturas e processos relacionados à Comunicação Social da Marinha do Brasil, a fim de assegurar a consecução do planejamento estratégico, permitir a coordenação das atividades e garantir um fluxo eficaz e eficiente de informações.
Visão	A Comunicação Estratégica deve orientar a visão da instituição, que dirá “como” conduzir essa organização, para o seu futuro (FELIX, 2020).	O SisComSocMB será dotado de recursos humanos e materiais que permitam uma atuação estratégica e integrada em todas as áreas da Comunicação, sendo capaz de dialogar com a sociedade, desenvolver relacionamentos e promover a imagem da Marinha.
Valores	A Comunicação Estratégica deve ser norteadada pelos valores da organização, cujo conjunto de regras morais e éticos simbolizam os atos de seus administradores, fundadores e colaboradores (FELIX, 2020).	Além dos valores organizacionais da Marinha, os militares e servidores civis que atuam no SisComSocMB devem observar os princípios a seguir como essenciais para a boa prática da atividade (Ética, Veracidade, Transparência, Legitimidade, Imparcialidade e Impessoalidade)
Diretrizes	A Comunicação Estratégica deve ser mais sintonizada com a dinâmica social, coerente com os princípios éticos e que atenda às demandas da sociedade (FELIX, 2020).	As diretrizes formuladas incorporam os valores da Comunicação Pública, como interesse público, diálogo, participação social, entre outros.
Estratégias	Global: Diz respeito à estratégia da área de comunicação em direção a um grande objetivo ou missão. Funcional: São as que tratam de diferentes tipos de questões, não necessariamente diretamente vinculadas à estratégia global (FELIX, 2020).	Contribuir para que a ComSoc, como instrumento estratégico de gestão, contribua de forma efetiva para o alcance dos Objetivos Navais (OBNAV); e Orientar a postura e a atuação das células do SisComSocMB a partir da perspectiva da Comunicação Integrada e Estratégica.
Objetivos	A Comunicação Estratégica deve constituir objetivo central da área, reforçar e defender a legitimidade da comunicação dentro das organizações e entre as	Conscientizar todos os segmentos da sociedade brasileira sobre a importância da Defesa para o País configura-se como um dos objetivos principais a serem perseguidos pela estrutura de ComSoc.

	organizações e a sociedade (FELIX, 2020).	
Públicos de Interesse-Stakeholders	A Comunicação Estratégica não tem públicos, nem públicos-alvo, mas públicos de interesse ou stakeholders ligados à organização. São partes interessadas em manter um relacionamento interativo com a organização (FELIX, 2020).	É necessário consolidar a conscientização interna de que a comunicação com os públicos de interesse e com a sociedade ocorre a todo momento e em qualquer lugar e, portanto, decorre do esforço e da competência de um trabalho conjunto.
Nível de Decisão	O profissional de comunicação é ator importante na gestão e está posicionado junto ao topo da hierarquia (FELIX, 2020).	O Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha é um documento de alto nível, cujo propósito é orientar o planejamento operacional e tático da atividade no âmbito do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB).
Diagnóstico Estratégico	As ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias (FELIX, 2020).	O ambiente comunicacional é analisado no Cap. 2, observando os aspectos inerentes à MB e ao ambiente de informações – campo de atuação da ComSoc – com o propósito de identificar variáveis passíveis de serem modificadas ou aproveitadas por meio de estratégias e ações comunicacionais deliberadas
Gestão da Estratégia da Comunicação	Deve ser parte integrante do processo de formulação e implementação da estratégia organizacional como um todo. É orientada para aconselhar a gestão de topo e para gerir os relacionamentos com importantes grupos de stakeholders (FELIX, 2020).	É uma publicação baseada na gestão estratégica da MB e que indica os rumos que a ComSoc deverá seguir no período de vigência do Plano.

Fonte – elaborado pelo autor

O quadro comparativo acima mostra-se como uma forma organizada de apresentação de conteúdo necessário a um plano estratégico de comunicação, ressaltando a importância do plano possuir em seu conteúdo ações e estratégias que orientem os níveis táticos e operacionais da comunicação organizacional da instituição.

Um plano estratégico de comunicação deve conter objetivos e diretrizes que norteiam a postura e a atuação de todos integrantes da organização, além de incorporarem os valores da

comunicação pública, como o interesse público, diálogo, participação social, bem como buscar uma gestão com sustentabilidade, boa governança e com olhar especial ao meio ambiente.

Assim, acredita-se que o Plano Estratégico de Comunicação Social, sobre a ótica de diversos autores de comunicação, está alinhado com os conceitos estratégicos previstos, pois foi possível encontrar os principais temas e assuntos de relevância para que o decisor, em seu mais alto nível, seja capaz de conduzir uma comunicação estratégica eficaz.

CONCLUSÃO

Ao longo desse trabalho foi descrito e analisado o Plano Estratégico de Comunicação Social desenvolvido pelo Centro de Comunicação Social da Marinha, à luz da teoria e dos conceitos de comunicação estratégica.

A partir da conceituação teórica sobre comunicação estratégica, foi possível chegar a conclusões relevantes, como a constatação de que um plano estratégico de comunicação deve orientar os níveis tático e operacional, não dizendo como fazer mas sim o que deverá ser feito, de maneira direta, clara e concisa. O plano estratégico de comunicação deve se limitar a indicar o caminho que a instituição deverá percorrer para alcançar sua missão e visão de futuro, a fim de possibilitar aos níveis tático e operacional a liberdade de ação necessária para o desenvolvimento de atividades e produtos que contribuirão para os objetivos da organização.

A comunicação como elemento estratégico deve ter como seu principal desafio se desvincular da gestão de processos e produtos de comunicação para uma gestão de soluções em comunicação, assumindo um papel transformador na condução das estratégias estabelecidas pela organização e pelas expectativas dos públicos de interesse, sendo capaz de sustentar e dar perenidade a organização.

O plano estratégico de comunicação precisa ter características que o permitam se adequar a novos desafios. Deve ser um plano que tenha em sua gênese a capacidade de ser cíclico, contínuo e flexível às mudanças internas e externas que ocorrerão nas instituições.

Buscou-se compreender o que é um planejamento estratégico e quais os pontos relevantes que devam ser observados em um plano estratégico de comunicação, identificando o que diferencia um planejamento estratégico de outros tipos de planejamento, os elementos que devam ser levados em consideração na elaboração de um plano estratégico de comunicação, bem como identificar no Plano Estratégico de Comunicação Social da Marinha pontos que o habilitem a ser considerado estratégico e sua importância para o sistema de comunicação.

O objetivo geral deste estudo foi alcançado por meio da apresentação do quadro comparativo e sua análise, onde mostra que o plano em lide encontra-se alinhado com o que diz a literatura e pode ser utilizado como um guia orientador para a estruturação e produção de um planejamento estratégico, capaz de oferecer um apoio para análise e indicar métodos para que o pessoal responsável pela área de comunicação das organizações possam realizar a condução da comunicação em seu mais alto nível, mostrando aos chefes e decisores a sua importância dentro do processo decisório da instituição.

Esse estudo, que teve por delimitação compreender a importância do planejamento da comunicação em um nível estratégico, abre espaço para outros temas de pesquisas, ainda na Marinha do Brasil, relacionados a gestão eficaz das oportunidades e ameaças, considerando pontos fortes e fracos sob uma perspectiva comunicacional, ou mesmo na sociedade como um todo, para que se possa entender como a comunicação estratégica pode ser capaz de realizar a orientação da política da instituição aos níveis táticos e operacionais da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; OLIVA, Fábio Lotti. Criação de Empresas: Ameaças e Oportunidades pelos Caminhos das Estratégias Genéricas. **Anais do II EGEPE**, p. 60-71. Londrina/PR, 2001.
- BRASIL, Estado-Maior da Armada. **PEM-2040: Plano Estratégico da Marinha**. Brasília, 2018.
- BUENO, W.C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Editora Manole, 2003.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus Gurus não lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial: a Imagem como Patrimônio da Empresa e Ferramenta de Marketing**. São Paulo: Editora Best-seller, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo: Editora Manole, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DUARTE, Joana Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e Integrada: a Visão de Renomados Autores de 5 Países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.
- FARIAS, Luiz Alberto de. **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011.
- FÉLIX, J. A. **Comunicação estratégica e Integrada: a Visão de Renomados Autores de 5 Países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 17ª ed. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos (Vol. 1)**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MCKEOWN, M. **Estratégia do Planejamento à Execução**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MINTZBERG, HE. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman editora, 2004.

MINTZBERG, HE; WESTLEY, F. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 1992.

NEVES, José. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

PÉREZ. Joana Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e Integrada: a Visão de Renomados Autores de 5 Países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUÃO. Joana Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e Integrada: a Visão de Renomados Autores de 5 Países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

RUMELT, R. P. **Estratégia Boa, Estratégia Ruim: Descubra suas Diferenças e Importância**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.