INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2011/2012

TII

CLOUD COMPUTING E REDES SOCIAIS

DOCUMENTO DE TRABALHO
O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

PEDRO MIGUEL PINHO
CAPITÃO PILOTO-AVIADOR

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CLOUD COMPUTING E REDES SOCIAIS

Cap PilAv Pedro Miguel Pinho

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2011/2012

Lisboa – 2012

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CLOUD COMPUTING E REDES SOCIAIS

Cap PilAv Pedro Miguel Pinho

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2011/2012
Orientador: TCor/PilAv João Vicente

Lisboa – 2012

Agradecimentos

Este trabalho não foi um esforço solitário, e teve o apoio inestimável de algumas pessoas, e que importa reconhecer.

A primeira palavra de agradecimento vai para o Tenente-Coronel João Vicente, responsável por ajudar a navegar este trabalho pelos ares turbulentos onde por vezes se encontrou. Soube apontar caminhos e suscitar dúvidas relevantes, sempre de forma cativante, e colocou sobre o orientando a difícil tarefa de corresponder à elevada qualidade da sua tutoria.

Ao Major Paulo Mineiro, que foi uma fonte inesgotável de informação sobre o tema abordado no trabalho, e que esteve sempre disponível para esclarecer dúvidas e apontar caminhos na pesquisa. Os seus contributos foram cruciais para perceber como a Força Aérea Portuguesa está a responder aos desafios de comunicar no Século XXI.

Ao Gabinete do Chefe de Estado Maior, pela pronta disponibilidade para dar a conhecer a visão da chefia da Força Aérea sobre as Relações Públicas.

Ao Chefe da Secção de Relações Públicas e Protocolo do Estado Maior da Força Aérea, que partilhou de forma franca os sucessos e as dificuldades inerentes à adoção de uma nova tecnologia de comunicação.

Ao Major Paulo Simões, que numa fase prematura do trabalho soube apontar os melhores caminhos para a investigação.

A todos os entrevistados, que se prontificaram a dar a sua visão sobre as Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa, e sobre o futuro da nossa Organização.

Finalmente, à Madalena e ao João, cuja ausência tornou este trabalho mais difícil.

Índice

Introdução.....1
1. *Cloud computing*, Aplicações *Web 2.0* e Redes Sociais.....4
a. Clarificação de conceitos.....4
b. Comunicação na *Web 2.0*.....6
2. Comunicação na *Web 2.0* em contexto de RP militares.....11
a. Operações de Informação e RP.....11
b. Modelo de Estratégia de RP em ambiente *Web 2.0*.....12
3. Análise da estratégia de RP da FAP na *Web 2.0*.....19
a. Avaliação dos atos comunicativos da FAP na *Web 2.0*.....19
b. Desenvolvimento de capacidades relativas à *Web 2.0* pela FAP.....20
Conclusão.....25
Bibliografia.....30

Índice de Anexos

Anexo A – Corpo de Conceitos.....A1
Anexo B – Procedimento Metodológico.....B1 a B4
Anexo C – Análise da comunicação da FAP na *Web 2.0*.....C1 a C7
Anexo D – Caracterização sumária da utilização da *internet* em Portugal.....D1
Anexo E – Análise de conteúdo das entrevistas realizadas.....E1 a E8
Anexo F – Relação entre Operações de Informação e Relações Públicas.....F1 a F2
Anexo G – Fluxograma de decisão de resposta a mensagens inadequadas na *Web 2.0*, pela Força Aérea dos EUA.....G1

Índice de Figuras

Figura 1 – Características das Aplicações *Web 2.0*.....5
Figura 2 – Fluxos de informação na *Web 2.0*.....6
Figura 3 – Modelo de comunicação nos media tradicionais.....7
Figura 4 – Modelo de comunicação na *Web 2.0*.....8
Figura 5 – Relação entre INFO OPS e RP.....11
Figura 6 – Mensagens das RP da FAP na aplicação *Web 2.0 Twitter*.....C1
Figura 7 – Resposta das RP da FAP a uma interpelação.....C3
Figura 8 – Mensagem com referência à presença da FAP no *Twitter*.....C4

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*.....10
Tabela 2 – Linhas de desenvolvimento de capacidades.....13
Tabela 3 – Dimensões e indicadores do modelo de estratégia de RP para a Web 2.0.....17
Tabela 4 – Resultados da observação da comunicação da FAP na Web 2.0.....20
Tabela 5 – Resultados da comparação entre o modelo de estratégia de RP e a FAP.....23
Tabela 6 – Análise SWOT da presença da FAP na *Web 2.0*.....23
Tabela 7 – Resultados da observação da comunicação no *Facebook*.....C2
Tabela 8 – Número de seguidores e de mensagens emitidas pela FAP na aplicação *Web 2.0 Facebook*.....C4
Tabela 9 – Indicadores de análise da aplicação *Web 2.0 Facebook*.....C5
Tabela 10 – Indicadores relativos à aplicação *Web 2.0 Twitter*.....C6
Tabela 11 – Indicadores de interação na aplicação *Web 2.0 Twitter*.....C6

Resumo

O aparecimento de redes sociais na *internet*, construídas em torno da troca livre de informação, veio mudar a forma como as organizações comunicam com o público, e como exercem a função de Relações Públicas. As Organizações Militares possuem agora um meio privilegiado para informar a sociedade sobre as suas atividades, mas a colocação de informação na *internet* de forma aberta acarreta também riscos de segurança.

Este trabalho pretende avaliar qual o papel que estas novas tecnologias de comunicação podem ter na estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa.

Inicialmente, através de pesquisa bibliográfica, foram apontadas as características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*, que se baseiam na transparência e credibilidade dos emissores, através das quais se podem construir relações de confiança.

De seguida, foi construído um modelo de estratégia de Relações Públicas de uma Organização Militar na *Web 2.0*, indicando diversas linhas de desenvolvimento de capacidades, com recurso a pesquisa bibliográfica. Indicámos a necessidade de uma visão clara da liderança sobre os objetivos estratégicos da comunicação externa da Organização Militar, de forma a elaborar doutrina adequada. Identificámos também a necessidade de treino e educação específicos para a *Web 2.0*, para que se possa fazer uma execução descentralizada da comunicação, mantendo contudo algum controlo sobre o processo.

Analisámos então a forma como a Força Aérea Portuguesa está a comunicar na *Web 2.0*, por observação direta nas aplicações *Web 2.0* em que está presente, e comparámos a sua eficácia com outras Organizações Militares da NATO. Procedemos por fim à comparação entre a estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa na *Web 2.0* e o modelo construído, através de entrevistas a militares com responsabilidades na área das Relações Públicas e em posições de comando.

Apontámos a existência de lacunas nos campos da doutrina, treino, educação e coordenação, mas verificámos uma boa recetividade às novas tecnologias de comunicação por parte da liderança da Força Aérea, e um bom conhecimento sobre as suas potencialidades e riscos.

Finalmente, concluímos que as aplicações *Web 2.0* têm um bom potencial para ser integradas na estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa, pois permitem alavancar a imagem positiva que esta possui junto da opinião pública, para efetuar uma comunicação mais eficaz, baseada na transparência e no diálogo.

Abstract

The emergence of social networking sites, built around the free exchange of information, has changed the way organizations communicate with the public, and how they do Public Relations. Military Organizations now have a privileged means to inform the society about their activities, but placing information openly on the *Internet* also brings with it increased security risks.

This study aims to assess what role these new communication technologies can have in the Public Relations strategy of the Portuguese Air Force.

Initially, we identified the characteristics of an effective communication in the *Web 2.0* context, which we defined as based on transparency and credibility of the communicators, through which one can build relationships of trust.

We then built a model for a public relations strategy of a Military Organization in the *Web 2.0* context, indicating several lines of capabilities development, using bibliographical research. We noted the need for the leadership of the organization to provide a clear vision for the strategic objectives of the external communications, in order to develop appropriate doctrine. We also identified the need for specific training related to *Web 2.0*, so that a decentralized model of communication can be implemented, while maintaining some degree of control over the process.

We then analyzed how the Portuguese Air Force is communicating in *Web 2.0* applications, by direct observation in the applications where it is present, and compared its effectiveness with other NATO Military Organizations. We then compared the Public Relations strategy of the Portuguese Air Force with the *Web 2.0* model we built, through interviews with military personnel with responsibilities in the area of Public Relations and with command positions.

We pointed out the existence of flaws in the fields of doctrine, training and coordination, but we found a good receptivity to new communication technologies by the Air Force leadership, and a good knowledge about their opportunities and risks.

Finally we conclude that *Web 2.0* applications have a good potential to be integrated into the Public Relations strategy of the Portuguese Air Force, because they make it possible to leverage the positive image that this organization has with public opinion, and build a more effective communication, through transparency and dialogue.

Palavras-Chave

Relações Públicas, *Web 2.0*, comunicação, redes sociais, estratégia, media, opinião pública, *internet*, Força Aérea Portuguesa, *Facebook*, *Twitter*.

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AJP	*Allied Joint Publication*
CEMFA	Chefe de Estado Maior da Força Aérea
CAVFA	Centro de Audiovisuais da Força Aérea
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Força Aérea Portuguesa
GABCEMFA	Gabinete do Chefe de Estado Maior da Força Aérea
GPS	*Global Positioning System*
INFO OPS	*Information Operations* (Operações de Informação)
ISAF	*International Security Assistance Force*
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
LINI	*Lisbon Internet and Networks Institute*
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NATO	*North Atlantic Treaty Organization* (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
OM	Organização Militar
RP	Relações Públicas
SRPP	Secção de Relações Públicas e Protocolo
SACEUR	*Supreme Allied Commander Europe*
SWOT	*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Introdução

A comunicação humana está a ser alterada pela emergência de uma sociedade em rede, onde a informação está disponível a qualquer momento, e em qualquer lugar. A *internet* ocupa lugar central neste novo paradigma de comunicação, a que nem indivíduos nem organizações conseguem escapar. Uma nova forma de usar a *internet*, baseada na colaboração, e designada por *Web 2.0*, permite, através de aplicações informáticas, construir redes sociais de indivíduos, que trocam informação e comunicam de forma livre.

Colocam-se assim novos desafios à forma como as Organizações Militares (OM) executam a função de Relações Públicas (RP), essencial para conseguir a compreensão e aceitação das suas atividades pela opinião pública. A colocação de informação na *internet*, por parte de uma OM, de forma aberta, pode ser usada, por exemplo, para recolher informação sobre as capacidades e disposições das forças dessa OM, pelo que urge estudar este problema e encontrar formas de mitigar os riscos que lhe estão associados.

O nosso objeto de estudo será cingido ao contexto específico de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa (FAP), na sua vertente de comunicação externa, devido à exiguidade imposta à extensão deste trabalho, e teremos por isso como objetivo geral compreender de que forma pode a FAP integrar a nova realidade da comunicação através da *Web 2.0* na sua estratégia de RP.

Desta forma, teremos como objetivos específicos caracterizar a forma como se deve proceder à comunicação na *Web 2.0*, averiguar se as aplicações *Web 2.0* devem fazer parte da estratégia de RP de uma OM, definir um modelo de estratégia de RP para a *Web 2.0* com base em boas práticas estabelecidas por algumas OM da NATO, avaliar a forma como a FAP está a comunicar na *Web 2.0* e comparar a sua estratégia com o modelo ideal que construímos.

Como métodos de investigação, usámos a pesquisa bibliográfica, a observação, a entrevista e a análise SWOT. Encontrámos algumas limitações no nosso estudo, nomeadamente a falta de doutrina nacional sobre este tema, o que nos obrigou a recorrer a bibliografia de OM estrangeiras. Para podermos comparar as diferentes OM, cada uma com a sua cultura organizacional, assumimos um modelo simplificado em que todas elas partilham as mesmas características, no que diz respeito à comunicação na *Web 2.0*.

A nossa investigação seguiu o procedimento metodológico apresentado por Quivy e Campenhoudt (2008), e apontámos como referência para o nosso estudo a pergunta de partida:

- Que papel podem ter as aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa?

Desta pergunta inicial, surgiram outras perguntas derivadas, a que procurámos responder ao longo do trabalho:

- De que forma devem ser empregues as aplicações *Web 2.0* numa estratégia de Relações Públicas de uma Organização Militar?

- Estará a FAP a comunicar na *Web 2.0* de acordo com as boas práticas estabelecidas por outras Organizações Militares?

- Existirão condicionantes à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da FAP?

Após a pesquisa inicial, e a determinação da problemática, construímos um modelo de análise que se baseia nos conceitos que indicamos abaixo, e em duas hipóteses:

- Hipótese 1 - As aplicações *Web 2.0* devem ser parte integrante de uma estratégia de Relações Públicas de uma Organização Militar.

- Hipótese 2 – A falta de doutrina específica para a *Web 2.0* coloca restrições à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da FAP.

Após a pesquisa bibliográfica inicial, construímos o nosso modelo de análise, e usámos depois a entrevista e observação para aferir da validade das nossas hipóteses, e responder às nossas perguntas.

Organizámos o nosso trabalho em três capítulos. No primeiro capítulo, clarificamos a terminologia associada à *Web 2.0*, e relacionamos alguns dos conceitos em causa. Procedemos de seguida à análise da comunicação na *Web 2.0* e apresentamos uma caracterização sumária da melhor forma de comunicar de forma eficaz através das aplicações *Web 2.0*. No segundo capítulo, começamos por estabelecer a relação entre Relações Públicas e Operações de Informação. De seguida, definimos a nossa aceção para o conceito de modelo de estratégia de RP, e construímos um modelo aplicado à *Web 2.0*, através de uma metodologia empregue num processo de desenvolvimento e gestão de capacidades.

No terceiro capítulo, começamos por caracterizar o ambiente de *internet* em Portugal, e o perfil dos utilizadores das aplicações *Web 2.0*. De seguida, verificamos se a comunicação da FAP na *Web 2.0* cumpre com as características identificadas por nós no Capítulo 1, e se é similar à comunicação de outras OM na *Web 2.0*. Finalmente, analisamos o conteúdo das entrevistas efetuadas e comparamos a estratégia de RP da FAP na *Web 2.0*,

com o modelo que construímos. Por fim, apresentamos conclusões e propomos linhas de ação com base na nossa investigação.

Os conceitos usados neste trabalho são os de *cloud* computing, aplicações *Web 2*.0, redes sociais, modelo de estratégia de Relações Públicas, estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa para a *Web 2.0* e Operações de Informação, cujas definições apresentamos no Anexo A.

1. *Cloud computing*, Aplicações *Web 2.0* e Redes Sociais

a. Clarificação de conceitos

É hoje possível, através de um telemóvel ou de um computador, ter acesso a informação de forma imediata, em qualquer local. Na base deste acesso quase universal e instantâneo à informação, que está a alterar a forma como comunicamos, encontra-se uma revolução nas tecnologias que suportam a *internet*. Por outro lado, podemos trabalhar a informação diretamente na *internet*, de forma simples e intuitiva, sem saber programação, já que é possível, com apenas um clique do rato, enviar um vídeo ou uma foto para um sítio.

A esta capacidade de fornecer serviços de tratamento da informação através da *internet*, baseada em sistemas informáticos externos ao computador do utilizador, é comum chamar-se *cloud computing*. Esta alteração na forma de usar a *internet* é recente, e existe alguma confusão sobre as definições de diferentes conceitos. Iremos por isso definir, de seguida, os conceitos que iremos analisar.

Assim, iremos adotar a definição proposta por Armbrust et al (2009, p. 4) para o conceito de *cloud computing*, que os autores definem como "as aplicações fornecidas como serviços através da *internet*, e o *hardware* e sistemas de *software* presentes nos centros de dados que fornecem esses serviços". Ou seja, é a infraestrutura física que permite armazenar grandes quantidades de dados, e dar aos utilizadores a capacidade de trabalhar essa informação diretamente na *internet*, disponibilizando os dados numa "nuvem".

Por outro lado, o uso do telemóvel para aceder à *internet*, em qualquer local, traduz-se num colapso do contínuo espaço-tempo da comunicação (Cunningham, 2010, p. 12). Podemos aceder à informação de forma universal, quer no tempo, quer no espaço. Esta ubiquidade da informação permite também que diversos utilizadores de um serviço trabalhem a informação de forma colaborativa. Criou-se assim uma nova dinâmica na forma de usar a *internet*, que passou a ser um espaço de partilha e não apenas de consulta de informação. O'Reilly (2005) designou esta nova *internet* colaborativa de "*Web 2.0*". O próprio autor afirma que o conceito é de difícil definição, mas aponta um conjunto de princípios centrais à *Web 2.0*, baseados na possibilidade de milhares de utilizadores partilharem informação. Segundo O'Reilly, a informação deve fluir de forma livre, potenciando a colaboração dos diversos utilizadores.

A *Web 2.0* é constituída, segundo Constantinides e Fountain (2007), por um conjunto de aplicações *online* de código aberto, interativas e controladas pelos utilizadores, que expandem as experiências, conhecimento e poder de mercado desses utilizadores

enquanto participantes num negócio ou processo social. As aplicações *Web 2.0*, construídas sobre o suporte tecnológico do *cloud computing*, são facilitadoras da troca de ideias e conhecimento. Permitem gerar, disseminar, partilhar e editar informação de forma eficiente e criam, através destes processos, redes de utilizadores.

Para a nossa análise iremos portanto definir aplicações *Web 2.0* como um conjunto de aplicações de acesso livre, na *internet*, que estimulam a criação de redes de utilizadores através da interação criada em torno da produção e troca de informação. Em algumas publicações, estas aplicações são também designadas por "novos media" (Castells, 2006, Constantinides, 2007, Murphy, 2009).

Figura 1 – Características das Aplicações *Web 2.0*

As aplicações *Web 2.0* são por vezes designadas, de forma errada, como redes sociais, pelo que importa diferenciar estes dois conceitos. O termo redes sociais é usado na Sociologia, há vários anos, para descrever um conjunto de relações entre membros de um sistema social (Gendron, 2009, p. 1), e é anterior à *internet*. As redes sociais são meros mapas das relações entre diferentes indivíduos num contexto social, em que cada um deles é uma porta para uma nova rede.

Neste trabalho, iremos definir redes sociais como redes informais de indivíduos, utilizadores de uma ou mais aplicações *Web 2.0*, em que as relações entre eles são construídas através da partilha de informação nestas aplicações. Usar o termo redes sociais para designar as aplicações *Web 2.0* é portanto errado, pois estas não são redes, mas sim facilitadoras das mesmas.

Relacionando os conceitos apresentados, podemos afirmar que as tecnologias *cloud computing* fornecem a infraestrutura tecnológica e conceptual sobre a qual são construídas as aplicações *Web 2.0*, que funcionam por sua vez como a plataforma a partir da qual se constroem redes sociais de indivíduos.

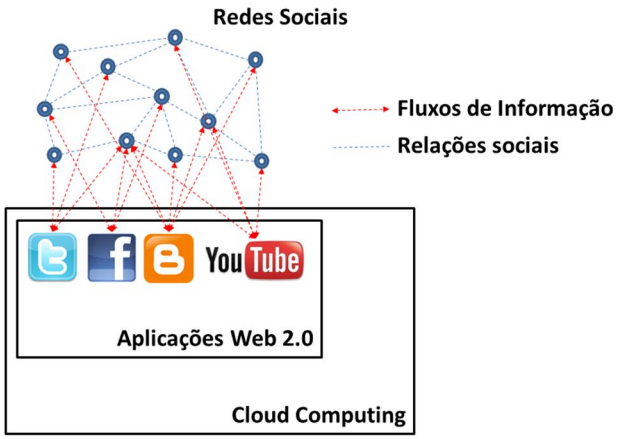


Figura 2 – Fluxos de informação na *Web 2.0*

b. Comunicação na *Web 2.0*

De seguida, vamos caracterizar a forma como se processa a comunicação no contexto da *Web 2.0*, e no âmbito específico deste trabalho interessa-nos analisar as características das aplicações *Web 2.0* no que diz respeito à comunicação num contexto de Relações Públicas. Assim, embora existam diferentes categorias de aplicações *Web 2.0* (Constantinides e Fountain, 2007), não as iremos diferenciar, mas sim adotar uma perspetiva abrangente, já que os processos de troca de informação derivam das características dessas aplicações, e são transversais a todas elas.

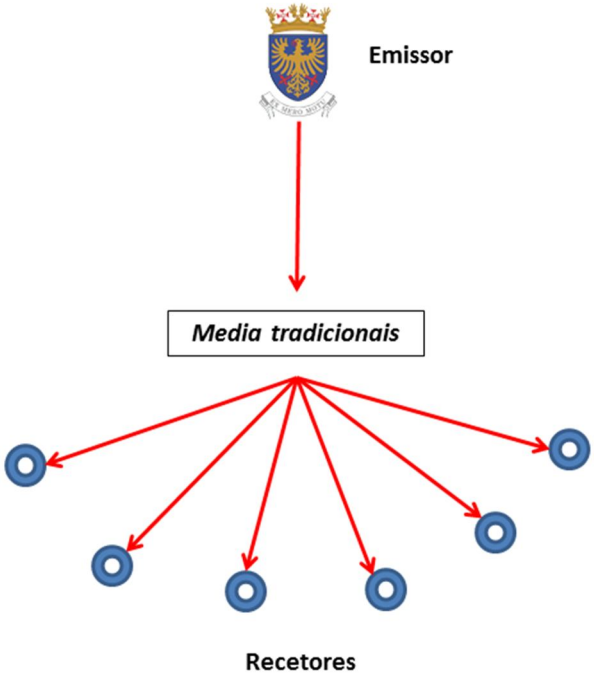


Figura 3 – Modelo de comunicação nos media tradicionais

O processo de comunicação através dos media tradicionais pode ser representado por um fluxo monológico (Cunningham, 2010, p. ii), em que a informação é transmitida por um emissor para vários recetores ("um para muitos"). É um processo estático e unidirecional, que não potencia a partilha de informação.

A comunicação na *Web 2.0* é feita de forma diferente. A capacidade de partilhar a informação, gera um ambiente dinâmico, em que os fluxos de comunicação são livres e assumem a forma de múltiplos diálogos (Peters, 1998 cit. por Rosa, 2010, p. 23). Por outro lado, cada indivíduo pode ser ao mesmo tempo um produtor e consumidor de informação, pelo que se fala em "prosumidores" (Cunningham, 2010, p. 7) e em comunicação dialógica feita por "muitos para muitos" (Cunningham, 2010, p. ii). Como o nome indica, este tipo de comunicação assume a forma de um diálogo, mas o fluxo das mensagens não se restringe a dois interlocutores; a troca de informação estende-se a muitos indivíduos, fruto das potencialidades das aplicações *Web 2.0*.

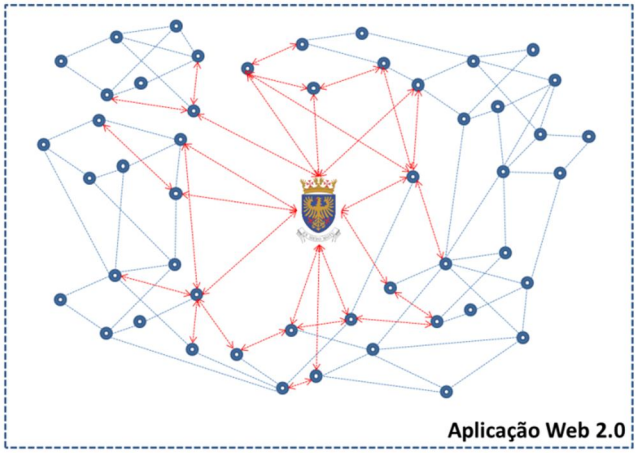


Figura 4 – Modelo de comunicação na *Web 2.0*

Na *Web 2.0*, não existe um mediador entre o emissor e o recetor da mensagem, papel que cabe aos media na comunicação monológica. Logo, cada indivíduo fará a sua interpretação e poderá influenciar a mensagem, o que aumenta a complexidade da comunicação (Cunningham, 2010, p. 15), e obriga a adaptar a mensagem a emitir às características da *Web 2.0*. Neste novo ambiente de informação, não é suficiente transmitir informação, é preciso acompanhar a mensagem à medida que ela evolui.

Esta evolução acontece quando é feito um comentário, ou é adicionada informação à mensagem. Pode-se falar numa narrativa contínua, em que cada interlocutor influencia a mensagem com os seus comentários. A mensagem inicial é apenas o ponto de partida para uma conversa que evolui no tempo, e é independente do emissor.

Portanto, se uma organização se limitar a usar as aplicações *Web 2.0* para emitir mensagens pontuais, não está a explorar todas as potencialidades deste meio. A participação na conversa não deve ser feita a partir de uma posição de autoridade, mas sim de forma aberta e dialogante, para envolver e criar proximidade. A mensagem inicial não é a totalidade da mensagem, mas apenas o ponto de partida para a narrativa.

Se o emissor abdicar de influenciar a mensagem à medida que ela evolui, a eficácia da comunicação fica comprometida, e por isso comunicar de forma dialógica é comunicar de forma persistente e adaptativa. É uma batalha permanente para influenciar e moldar a informação para atingir os nossos objetivos (Cunningham, 2010, p. 43). A melhor forma de emitir informação na *Web 2.0* é, por isso, através da construção de mensagens com conteúdo emocional, e que explorem a capacidade da *Web 2.0* para estabelecer diálogos entre seres humanos (Cunningham, 2010, p. 34). Comunicados de imprensa com linguagem formal, emitidos na *Web 2.0*, são contra producentes, pois distanciam o recetor da mensagem, e têm implícita uma relação hierárquica de subordinação, que é contrária ao diálogo (Cunningham, 2010, p. 24).

O controlo dos utilizadores sobre a mensagem é também muito grande, o que já acontecia nos media tradicionais, contudo a discussão em torno da mensagem é agora acessível a qualquer pessoa. Isto pode ter aspetos positivos, se for adicionado valor ao conteúdo da mensagem, ou negativo, se for adicionada informação negativa ou contrária à intenção inicial da comunicação (Threatt, 2009, p. 33). Daí a importância de acompanhar as mensagens, e tentar influenciar pelo diálogo a narrativa que se gera em torno delas (Cunningham, 2010, p. 15). Para o fazer, e para estabelecer relações com os interlocutores, deve ser dado ênfase à transparência, respondendo de forma expedita e franca às interpelações dos interlocutores, o que irá com o tempo construir credibilidade (Threatt, 2009, p. 13). Desta forma, o perigo da mensagem ser adulterada, transforma-se na vantagem de ter múltiplos indivíduos a disseminar informação positiva sobre nós na sua rede social. A comunicação monológica é mais simples em termos conceptuais e práticos do que a comunicação dialógica, mas também é muito menos eficaz (Cunningham, 2010, p. 17).

Como os "prosumidores" podem adicionar o seu ponto de vista à mensagem, o poder está distribuído nas redes sociais de forma igualitária. A relação de autoridade entre emissor e recetor, que existe nos media tradicionais, é irrelevante nas aplicações *Web 2.0* (Cunningham, 2010, p. 19); as redes sociais são por isso horizontais e altamente democráticas (Weber, 2007 cit. por Threatt, 2009, p. 15). Castells (2007, p. 239) vai mais

longe e afirma que a autocomunicação em massa, possibilitada pela *Web 2.0*, se estende a todos os domínios da vida social, organizada hoje em redes locais e globais. A batalha pelo poder social joga-se, segundo este autor, na mente de cada indivíduo, e pode ser ganha pela produção de conteúdos que façam sentido socialmente, num processo comunicativo que é contínuo.

A componente social da *Web 2.0* significa também que os indivíduos não recebem informação de forma impessoal, mas interagem com outras pessoas. Isto levou a uma alteração de paradigma na comunicação, em que o indivíduo passou a interagir com outras pessoas em torno da informação, através da tecnologia (Rosa, 2010, p. 27). Comunicar na *Web 2.0* é portanto contar uma história com uma forte dimensão humana, a fim de criar laços de identificação com os interlocutores. Como as redes sociais se organizam em torno de interesses comuns dos seus elementos, e têm por base relações de confiança, a informação que não é relevante é vetada, e a própria rede funciona como um mecanismo de validação da informação que nela circula. (Bennington, 2010, p. 28). Se um interlocutor tiver credibilidade, as suas mensagens são aceites de forma muito forte.

É um erro pensar que se uma organização estiver ausente da *Web 2.0*, está imune aos seus potenciais efeitos negativos. Pelo contrário, pois se o fizer abdica da capacidade de influenciar as mensagens que sobre ela circulem. Por outro lado, na sociedade em rede, a realidade social é construída pelo diálogo permanente entre múltiplas partes, pelo que aquilo de que não se fala, não existe (Castells, 2007, p. 241). Se optarem por estar ausentes da *Web 2.0*, as organizações estão a abdicar de influenciar as mensagens e a sua imagem, e a condenar-se à irrelevância. O diálogo continua com ou sem elas (Brown, 2009, p. 18), pelo que na realidade não há escolha, a única opção é participar no diálogo para o influenciar.

As aplicações *Web 2.0* fornecem assim uma base sobre a qual se podem construir relações fortes, assentes em laços de confiança e credibilidade, que permitem envolver os indivíduos na nossa "história" e alavancar as capacidades de comunicação de uma organização. Até agora, comunicar era informar; na *Web 2.0*, comunicar é estabelecer relações e credibilidade, com vista a envolver.

Tendo em conta a abordagem concetual apresentada, é possível sintetizar na Tabela 1 as características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*, e que servirá como uma das bases para a nossa análise.

Tabela 1 – Características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*

Mensagens que potenciam o diálogo
Mensagens com conteúdo emocional
Transparência
Posição de igualdade perante os interlocutores
Participação na narrativa
Persistência no tempo
Facilidade de acesso

2. Comunicação na *Web 2.0* em contexto de RP militares

a. Operações de Informação e RP

Iremos agora averiguar se as aplicações *Web 2.0* devem fazer parte da estratégia de RP de uma OM. A nossa análise irá focar-se nos aspetos concetuais, e não nas atividades específicas de comunicação, para que possamos depois comparar um modelo de estratégia ideal, que iremos construir, com aquele que está a ser aplicado pela FAP.

É necessário antes de mais relacionar os conceitos de Operações de Informação (INFO OPS) e de RP, o que fazemos no Anexo F. Dessa análise, concluímos que existe um conflito entre a utilidade da *Web 2.0* como meio privilegiado para estabelecer relações de confiança e credibilidade com a opinião pública, e a possibilidade de um inimigo usar informação libertada por essa via contra nós. Assim, a melhor forma de garantir que não se liberta informação que possa comprometer as nossas forças, é através do treino e educação de todos os militares para o uso das aplicações *Web 2.0*. Desta forma, podem ser usadas como uma ferramenta de elevado valor numa estratégia de RP, sem servirem como fonte de informação sensível (Phillips, 2011, p. 28).

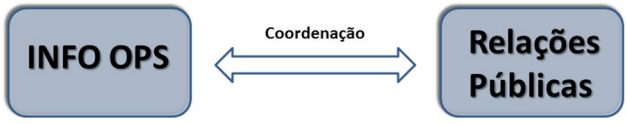


Figura 5 – Relação entre INFO OPS e Relações Públicas

b. Modelo de Estratégia de RP em ambiente *Web 2.0*

De seguida, vamos construir um modelo de estratégia de RP de uma OM para a *Web 2.0*. Para o fazer, vamos considerar que, no que diz respeito à comunicação na *Web 2.0*, todas as OM partilham as mesmas características e são indiferenciáveis entre si.

A NATO define Estratégia de RP como "um documento com uma aproximação ampla às RP, que define os temas e objetivos para uma organização ou iniciativa." (NATO, 2010a, p. 348) Contudo, para a nossa análise, esta definição é algo redutora, e optámos por expandi-la, para que seja também possível analisar os aspetos organizacionais, entre outros, relativos à comunicação na *Web 2.0*. Assim, no âmbito do nosso trabalho, iremos definir modelo de estratégia de RP como um processo de planeamento que visa o uso coordenado e apropriado das capacidades e atividades de comunicação de uma OM, de forma a promover a compreensão e apoio da opinião pública às suas políticas, atitudes e operações.

Embora exista ampla bibliografia sobre estratégia de RP de uma OM, mas no que diz respeito à *Web 2.0*, os conceitos estão algo dispersos. A Força Aérea dos EUA possui um manual muito completo sobre este assunto (New Media and the Air Force, 2010), mas a estrutura do seu conteúdo não facilita a análise e comparação. Assim, para sistematizar a construção do nosso modelo, decidimos recorrer a uma metodologia empregue no processo de desenvolvimento e gestão de capacidades, de acordo com várias dimensões designadas por linhas de desenvolvimento de capacidades, que reproduzimos na Tabela 2. Esta metodologia é usada pela NATO e outras OM como uma grelha de boas práticas, divididas em diferentes dimensões, para gerir o desenvolvimento das capacidades de uma organização.

Tabela 2 – Linhas de desenvolvimento de capacidades (NATO, 2010b, p.18)

Doctrine	Fundamental principles that guide the employment of military forces in coordinated actions toward a common goal.
Organization	A unit or element with various functions enabled by a structure through which individuals cooperate systematically to accomplish a common goal and directly provide or support war-fighting capabilities.
Training	Military training based on doctrine or tactics, techniques and procedures to prepare forces and/or staffs to respond to strategic and operational requirements deemed necessary by the commanders to execute their assigned mission.
Materiel	All items necessary to equip, operate, maintain and support military activities without distinction as to its application for administrative or combat purposes.
Leadership	The ability to influence, motivate and enable others to contribute towards the success of the organisation and inspire to change in order to improve effectiveness.
Personnel (and Education)	The human capital of a force serving as part of an organisation tasked to accomplish a common goal.
Facilities	A building, place or infrastructure which provides a specific kind of operating assistance thereby facilitating any action or operation.
Interoperability	The ability to operate in synergy in the execution of an assigned task.

Iremos de seguida caracterizar cada uma das dimensões, para posteriormente as testarmos.

Assim, ao nível da **Liderança**, será necessário articular, de forma clara, qual a visão estratégica para os temas e mensagens que suportam a narrativa da OM. Esta visão deve-se enquadrar numa estratégia nacional, de forma a obter coerência entre os diferentes ramos das Forças Armadas. Por outro lado, se a comunicação na *Web 2.0* for feita de forma descentralizada, poderão surgir dúvidas nos militares sobre qual a forma correta de agir, pois tradicionalmente cabe aos Oficiais de RP comunicar em nome das OM (Westover, 2010, p. 12). Será por isso essencial que o escalão superior da OM defina de forma clara a sua visão, para que se possam dar recomendações aos diversos utilizadores da *Web 2.0* sobre o seu uso. Se isto não for feito, corre-se o risco de haver desarticulação e perda de coerência nas diferentes mensagens, comprometendo assim o sucesso da estratégia de RP.

É importante obter um elevado nível de confiança em todos os executantes da comunicação, o que se consegue através de políticas articuladas, treino e doutrina, e fazendo cada militar sentir que tem a confiança dos líderes em relação ao seu comportamento *online* (Bruhl, 2009, p. 29). Deve-se também verificar periodicamente se os militares estão a cumprir com as regras definidas na doutrina, mas é necessário manter um grau de controlo que lhes permita ainda assim ser uma voz única e autêntica. Se existir na opinião pública a perceção que se estão apenas a replicar as mensagens "oficiais" da OM, a credibilidade é posta em causa e o efeito será o oposto ao desejado (Bruhl, 2009, p. 29). Neste domínio, os Comandantes devem preocupar-se em "criar as condições iniciais que maximizam o cumprimento da missão" (Albert et al, 2003 cit. por Cunningham, 2010, p. 25), e um controlo efetivo, mas não excessivo.

Um risco importante é o dos roubos de identidade na *Web 2.0*, usado para fins criminosos ou para tentar recolher informação com relevo militar. Em março deste ano, por exemplo, um grupo desconhecido fez-se passar pelo Almirante Stavridis, *Supreme Allied Commander Europe* em exercício, na aplicação *Web 2.0 Facebook*, e tentou recolher informação sobre si junto dos seus amigos e família (Guardian, 2012).

A **Doutrina,** por outro lado, deverá ser o reflexo da política de uso da *Web 2.0*, para que cada militar saiba de forma clara qual deve ser a sua conduta, de acordo com a visão dos líderes. Note-se que não se está a defender que a *Web 2.0* seja a única forma de comunicar, mas sim que "é mais uma ferramenta que os comandantes têm para atingir os seus objetivos" (New Media and the Air Force, 2010, p. 23).

Deve também definir os temas e mensagens sobre os quais se irá construir a "narrativa" da OM, bem como regras para a coordenação entre os executantes, de forma a assegurar coerência (NATO, 2010a, p. 4). Desta forma, poder-se-á estabelecer uma base sólida para a execução de programas de educação e treino no uso da *Web 2.0*. Os documentos doutrinários devem ser de fácil acesso a todos os militares e explicar o que é apropriado colocar *online*, para que cada militar sinta que a OM confia no seu contributo para o esforço de RP. Será também necessário atualizar de forma regular a doutrina, para refletir as mudanças nas aplicações, que são cada vez menos espaçadas no tempo. Além disso, a informação que seja colocada na *Internet* estará acessível a qualquer pessoa, pelo que devem estar "claramente definidos mecanismos de aprovação para a informação" colocada *online* (NATO, 2010a, p. 214).

O **Treino** será fulcral na adoção das aplicações *Web 2.0* como ferramenta de comunicação. Por um lado, será necessário formar os Oficiais de RP nas técnicas adequadas ao seu uso, e por outro dar a todos os militares o conhecimento necessário para comunicar na *Web 2.0* (New Media and the Air Force, 2010, p. 7), de forma coerente com a narrativa da OM e sem permitir a recolha de elementos essenciais de informação sobre as nossas forças, por parte de um inimigo. Em 2007, por exemplo, alguns soldados americanos colocaram na *internet* fotos de helicópteros parqueados dentro de uma unidade militar dos EUA, no Iraque. O telefone de um dos militares associou as coordenadas GPS do local, de forma automática, às fotos, e essa informação foi usada pelos insurgentes para efetuar um ataque com morteiros, que destruiu quatro dos helicópteros (GMANews, 2012).

Uma forma de executar as ações de treino, sem interromper as funções normais do militar, é através da criação de módulos de *e-learning*, que permitem adquirir competências de forma rápida, com qualidade e uniformização de conceitos. Outra forma é através da abordagem do tema da *Web 2.0* nos diferentes cursos de promoção dos militares. O treino deve portanto ser encarado como dinâmico e constante, com ações de refrescamento que acompanhem as mudanças na doutrina. (Perry, 2010, p. 66). Por outro lado, o ensino de técnicas de comunicação na *Web 2.0*, bem como os fatores que contribuem para o seu sucesso, devem fazer parte da formação dos executantes da comunicação (Bruhl, 2009, p. 25).

Quanto à melhor **Organização** para comunicar na *Web 2.0*, a descentralização da execução permite obter melhores resultados, embora "a hierarquia não deva ser purgada por completo das funções de comunicação" (Cunningham, 2010, p. 26). É essencial que existam canais bem definidos entre serviços, que permitam coordenação e que "a

mensagem seja unificada" (Murphy, 2009). Esta coordenação terá que ser feita também entre as mensagens e as ações efetuadas no terreno, pois qualquer discrepância neste campo "irá de imediato erodir a credibilidade" (NATO, 2010a, p. 4).

A NATO, por outro lado, comunica na *Web 2.0* de forma centralizada, já que o facto de ser uma Aliança multinacional, cria barreiras culturais e organizacionais à coordenação eficiente dos diferentes executantes da comunicação.

Uma estrutura que permita maximizar os efeitos da comunicação na *Web 2.0*, e preservar um bom grau de controlo, divide-se em dois níveis de comunicação. Por um lado, a emissão de temas e mensagens pelos Oficiais de RP, de forma "centralizada", e por outro a participação descentralizada de todos os militares no esforço de comunicação, em referência à mensagem original. É contudo prudente fazer esta descentralização de forma progressiva e acompanhada pelos profissionais de RP (Westover, 2010, p. 58), pois a maioria dos militares não estão totalmente sensibilizados para a importância da unidade de objetivos na comunicação. Sempre que comunicarem na *Web 2.0*, todos os militares estarão a representar a sua OM, pois mesmo que não o digam, a opinião pública pode entendê-lo como tal (New Media and the Air Force, 2010, p. 7). Por outro lado, a vocação militar significa que os laços emocionais e profissionais que ligam os militares à organização são mais fortes do que noutras organizações (Theus, 2009), o que permitirá contar histórias com mais impacto na opinião pública do que as notícias tradicionais.

No que diz respeito ao **Material**, a grande vantagem das aplicações *Web 2.0* está na sua natureza livre e aberta, o que permite que "qualquer pessoa com acesso a um computador tenha a capacidade de atingir uma audiência global com um custo quase nulo" (Wright et al, 2009 cit. por Westover, 2010, p. 2). O material essencial para comunicar na *Web 2.0* resume-se a um computador com acesso à *internet*, o que é uma grande vantagem em tempo de restrições orçamentais. É também difícil "contar a nossa história de forma eficaz sem disponibilizar imagens e vídeo" (NATO, 2011, p. 22); nesse domínio, as capacidades de *cloud computing* permitem adicionar material audiovisual à mensagem com facilidade, e aumentar a eficácia da comunicação. É por isso importante que exista a capacidade de recolher imagens por parte dos Oficiais de RP, ou que exista coordenação com um outro órgão que possa fornecer esse material.

O quantitativo de **Pessoal** é um dos fatores mais limitativos no uso das aplicações *Web 2.0*, pois estas implicam um esforço considerável ao nível dos recursos humanos. É importante que exista a capacidade de "adicionar conteúdos que façam com que os utilizadores se mantenham interessados, o que significa atualizá-los pelo menos uma vez

por semana" (Perry, 2010, p. 66). Como a mensagem tem que ser acompanhada em permanência, facilmente se pode saturar a capacidade de recursos humanos. Por outro lado, a melhor forma de educar todos os militares para o uso da *Web 2.0* é integrando este tema nos currículos da sua fase de formação inicial, após o ingresso na OM.

A exposição dos computadores às aplicações *Web 2.0*, através de ligações não seguras na *Internet*, aumenta o risco de se comprometer a **Infraestrutura** de informação (NATO, 2010a, p. 287), o que obriga a cumprir regras de segurança informática rigorosas. É também necessário dar condições a quem comunica na *Web 2.0* para aceder à informação a qualquer momento, para acompanhar as mensagens, o que pode ser feito através de equipamentos com ligação portátil à *Internet*. Ou seja, a infraestrutura deve ter capacidade para suportar e apoiar a descentralização da comunicação.

A **Interoperabilidade** é facilitada por ser intrínseca às aplicações *Web 2.0*, e resulta das características do *cloud computing*. Contudo, é necessário assegurar coerência entre as diferentes mensagens, para garantir que a credibilidade se mantém inabalada, e coordenar as funções RP e INFO OPS. Para o fazer, devem ser definidos mecanismos de aprovação para a criação de páginas de diferentes órgãos da OM na *Web 2.0*, bem como regras relativas à sua identidade visual e às mensagens a emitir. Além disso, será importante definir temas críticos a evitar e manter uma supervisão constante, para assegurar a qualidade da comunicação. Já no campo do uso individual, o treino e a supervisão são a melhor forma de garantir que, além de não se ferir a coerência das mensagens, não existem usos indevidos da *Web 2.0*, tais como comentários ofensivos ou que atentem contra a condição militar.

Podemos assim afirmar que as aplicações *Web 2.0* têm potencialidades enormes como instrumento de comunicação para as RP de uma OM, mas que existem alguns elementos de risco. A colocação de informação de forma livre na *Internet*, ou a falta de coerência entre mensagens, constitui um risco que deve ser estudado e mitigado pela doutrina e treino, suportados por uma clara visão da liderança da OM. Não se trata de uma atividade inócua, mas sim de uma verdadeira batalha no campo da informação.

Não usar a *Web 2.0*, ou até proibir o seu uso, seria um erro, pois iria negar "a oportunidade que estas ferramentas trazem para uma melhoria da comunicação externa e interna, a colaboração e a ligação com a opinião pública" (NATO, 2010a, p. 287). As Forças Armadas dos EUA, por exemplo, negaram aos seus militares durante três anos o acesso a aplicações *Web 2.0*, mas voltaram a permiti-lo em fevereiro de 2010, porque

perceberam que "existe valor nestas novas capacidades da *internet*, e queremos aproveitá-lo (...)" (Air Force Times, 2010).

Apresentamos na Tabela 3, de forma resumida, as diferentes dimensões e indicadores do nosso modelo de estratégia de RP para a Web 2.0, que serão a base da nossa análise da estratégia de RP da FAP para a *Web 2.0*.

Tabela 3 – Dimensões e indicadores do modelo de estratégia de RP para a *Web 2.0*

Dimensão	Indicadores
Doutrina	deve definir competências
	deve definir temas e mensagens
	deve ser acessível
Organização	execução descentralizada
	controlo sobre a descentralização
Treino	treino contínuo
	treino dos Oficiais de RP
Material	computador com acesso à *internet*
	material audiovisual
Liderança	estratégia nacional conjunta
	articulação da visão da liderança quanto às RP
Pessoal	dedicado, e formado no uso da *Web 2.0*
	educação para a *Web 2.0* na formação inicial dos militares
Infraestrutura	portabilidade no acesso à *internet*
Interoperabilidade	coerência entre as diferentes mensagens

Tendo em conta a análise que efetuámos, é possível declarar como válida a primeira hipótese, pois constatamos que as aplicações *Web 2.0* devem fazer parte de uma estratégia de RP de uma OM, salvaguardando contudo a necessidade de treino e educação, para garantir coerência nas mensagens e que não se liberta informação que pode ser usada contra as nossas forças.

Podemos também responder à primeira pergunta derivada, afirmando que as aplicações *Web 2.0* devem ser usadas numa estratégia de RP de uma OM, numa ótica de descentralização da comunicação externa, e de transparência e proximidade junto dos públicos-alvo.

3. Análise da utilização da *Web 2.0* pelas RP da FAP

Iremos de seguida comparar a forma como a FAP está a comunicar na *Web 2.0*, e como se organiza para o fazer, com as boas práticas que identificámos, segundo uma perspetiva baseada nas dimensões pessoas, processos e tecnologias.

a. Avaliação dos atos comunicativos da FAP na *Web 2.0*

Importa entender antes de mais se a forma como os portugueses utilizam a *internet* potencia as ações de RP de uma OM na *Web 2.0*. Assim, de acordo com a caracterização

sumária da utilização da *internet* em Portugal que fazemos no Anexo D, podemos dizer que as aplicações *Web 2.0* têm uma forte implantação entre os utilizadores de *internet* em Portugal, que são na maioria jovens com menos de 34 anos. A *internet* é também o veículo preferencial para estes obterem informação sobre a FAP, que granjeia junto da opinião pública de uma imagem positiva e de um prestígio elevado, de acordo com um estudo realizado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Carreiras, 2009). Existe portanto uma confluência de características da utilização da *internet* em Portugal que potenciam a utilidade da *Web 2.0* como veículo de transmissão de informação sobre a FAP.

De seguida, vamos aferir se os atos comunicativos da FAP na *Web 2.0* cumprem os requisitos de uma comunicação dialógica, que identificámos no Capítulo 1. A metodologia usada na nossa análise foi a da observação dos atos comunicativos da FAP nas duas aplicações *Web 2.0* em que marca presença de forma mais vincada, nomeadamente o *Facebook* e o *Twitter*. No Anexo C, apresentamos os resultados dessa observação, bem como uma explicação detalhada da metodologia utilizada.

Assim, constatamos que as mensagens emitidas pela FAP na *Web 2.0* são marcadas por uma grande transparência e proximidade com os interlocutores da sua rede social. A informação sobre missões de utilidade pública é frequentemente envolta numa componente emocional, o que permite estabelecer laços de proximidade e confiança com os interlocutores. Verifica-se também que a FAP planeia algumas mensagens de forma a incentivar o diálogo e responde de forma aberta às interpelações que são feitas, com uma linguagem informal. A FAP é a única OM analisada que coordena o uso das duas aplicações *Web 2.0*, e emite mensagens de semana e ao fim de semana, o que lhe permite obter uma excelente persistência temporal.

Na Tabela 4 apresentamos uma síntese dos resultados que obtivemos.

Tabela 4 – Resultados da observação da comunicação da FAP na *Web 2.0*

Indicadores	Resultado
Mensagens que potenciam o diálogo	Cumpre
Mensagens com conteúdo emocional	Cumpre
Transparência	Cumpre
Posição de igualdade perante os interlocutores	Cumpre
Participação na narrativa	Cumpre
Persistência no tempo	Cumpre
Facilidade de acesso	Não cumpre

A maior lacuna identificada foi a dificuldade em aceder à presença da FAP na *Web 2.0*, a partir da sua página oficial na *internet*. Contudo, o *feedback* positivo obtido pela FAP é o mais elevado das OM analisadas. De forma global, os resultados no sítio *Facebook* são melhores e mais consistentes do que no *Twitter*, o que se pode explicar pelas características do *Facebook*, mais propensas à interação, e à presença recente da FAP no *Twitter*.

Podemos assim dizer que a FAP está a comunicar na *Web 2.0* cumprindo as regras de uma comunicação dialógica, com resultados bons, e a par com OM similares, respondendo assim à nossa segunda pergunta derivada.

b. Desenvolvimento de capacidades relativas à *Web 2.0* pela FAP

Para analisar a forma como a FAP encara a comunicação na *Web 2.0*, enquanto parte da sua estratégia de RP, recorremos a entrevistas a militares com responsabilidades na liderança de topo da FAP e nas RP, que se encontram transcritas no Anexo E, e a pesquisa bibliográfica. De seguida, vamos comparar o modelo de estratégia de RP que construímos, verificando a aplicabilidade dos indicadores identificados, com a estratégia de comunicação adotada pela FAP.

Assim, no campo da **doutrina** identificamos à partida graves lacunas. Ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN), o Plano de Comunicação 2009 não apresenta uma estratégia de RP para a Defesa Nacional, embora afirme nas conclusões pretender "contribuir para uma mais eficaz e esclarecida política de comunicação da Defesa Nacional" (Plano de Comunicação MDN, 2009, p. 76). No campo dos objetivos, afirma-se pretender "conseguir que os valores associados à Defesa Nacional (Credibilidade, Prestígio,…) sejam transmitidos e interiorizados pelos públicos (...)" (Plano de Comunicação MDN, 2009, p. 63), contudo não são identificadas mensagens chave a transmitir. Nas ações de comunicação externa, é referida a necessidade de melhorar "a interação com os públicos mais jovens através da edição dos conteúdos sobre Defesa Nacional na *Web 2.0*" (Plano de Comunicação MDN, 2009, p. 71), nomeadamente no sítio *Wikipedia*, mas não se referem atividades de comunicação dialógica.

Já a FAP, no seu Plano de Comunicação (2009), define "a estratégia a desenvolver, o teor da mensagem de acordo com os diversos públicos-alvo a atingir e os meios disponíveis, as propostas das ações a realizar, os responsáveis pela sua execução e os critérios de avaliação" (Plano de Comunicação FAP, 2009, p. 1). Embora a estratégia seja definida de forma adequada, no que diz respeito à *internet*, não é feita qualquer menção à *Web 2.0*.

Não existe também nenhum documento que enquadre a presença individual dos militares da FAP na *Web 2.0*, o que se revela problemático na opinião dos entrevistados, quer pela possibilidade de descoordenação de mensagens e perda de credibilidade (Borrego, 2012), quer pela existência de "perigos associados ao uso das redes sociais" (Santos, 2012). A falta de doutrina, que indique quais os objetivos a atingir e a forma de os medir, traduz-se numa "dificuldade em analisar as coisas de forma sistemática" (Roque, 2012) e em garantir qualidade no uso da *Web 2.0*. A resolução deste problema deve começar, segundo Mineiro (2012), com "orientação da tutela".

No que diz respeito à **organização**, verificamos que a falta de doutrina origina desconhecimento sobre as competências e responsabilidades na *Web 2.0*. Assim, a comunicação está centralizada, oficialmente, na Secção de RP e Protocolo da FAP (SRPP) (Mineiro, 2012), mas foram identificados na nossa pesquisa outros órgãos da FAP, tais como as Esquadras 751 e 301, a comunicar na *Web 2.0*, logo, de forma descoordenada.

Os entrevistados consideram contudo, unanimemente, que a descentralização constitui o melhor modelo para a presença da FAP na *Web 2.0*, embora seja "preciso controlar muito bem a informação que transmitimos" (Borrego, 2012). Existe consenso na adoção de um sistema de "descentralização coordenada, (...) com um sistema de controlo que garanta coerência nas mensagens" (Roque, 2012), mas não sem antes "dar competências na área da comunicação a todos os (...) militares" (Mineiro, 2012).

O **treino** é, aliás, apontado como essencial para que cada militar possa comunicar na *Web 2.0*, e a formação deve "começar o mais cedo possível, na instrução inicial dos militares" (Craveiro, 2012). Um dos entrevistados apontou a necessidade de acompanhamento constante, nomeadamente "antes de as pessoas irem para uma missão" (Craveiro, 2012).

Quanto ao **pessoal**, no SRPP existe "formação específica relativamente ao uso das redes sociais" (Mineiro, 2012), contudo não há requisitos no processo de recrutamento dos Oficiais de RP que os obriguem a ter competências na área da comunicação (Mineiro, 2012). Segundo Mineiro (2012), o quantitativo existente no SRPP não é suficiente para explorar todas as potencialidades da *Web 2.0*, o que leva à incapacidade de "emitir todas as mensagens que gostaríamos, porque não temos depois capacidade de as acompanhar" (Mineiro, 2012).

No que diz respeito à **liderança**, encontramos uma boa recetividade à *Web 2.0*, já que constitui uma forma de a FAP "renovar a sua imagem" (Borrego, 2012), embora um dos inquiridos discorde do seu uso (Santos, 2012), por considerar que deve ser apenas da

esfera privada de cada militar. O Sr. Gen. CEMFA "transmite com frequência a sua visão" sobre as mensagens chave da FAP (Borrego, 2012), e existe uma reunião semanal de coordenação entre o Chefe do Gabinete do CEMFA e o Sr. Gen. CEMFA, com uma grande preocupação em "assegurar coerência nas mensagens que são difundidas" (Mineiro, 2012).

Os entrevistados apontam para uma política de RP ativa (Craveiro, 2012), mas "não exuberante" (Martins, 2012), com a preocupação de "consolidar o prestígio da FAP junto da sociedade e da opinião pública" (Borrego, 2012).

Por outro lado, no que diz respeito ao **material**, o SRPP está dependente do Centro de Audiovisuais da Força Aérea (CAVFA) para a produção de material audiovisual, e a ligação entre estes dois serviços "por vezes não é a ideal" (Mineiro, 2012), quer na adequabilidade dos conteúdos, quer na rapidez com que chegam ao SRPP.

Quanto à **infraestrutura**, o SRPP possui *tablets* com ligação permanente à *internet*, o que permite que mesmo "fora das horas normais de serviço e ao fim de semana" exista acompanhamento das mensagens (Mineiro, 2012).

Finalmente, no campo da **interoperabilidade**, a "desarticulação de mensagens entre a organização e os indivíduos" (Martins, 2012) é apontada como uma ameaça à imagem da FAP, e existem, como vimos, diferentes serviços da FAP a comunicar de forma descoordenada na *Web 2.0*, o que constitui um sério risco.

Apresentamos na Tabela 5 um resumo dos resultados da comparação entre o modelo ideal de estratégia de RP que construímos, e aquela que está a ser usada pela FAP.

Tabela 5 – Resultados da comparação entre o modelo de estratégia de RP e a FAP

Dimensão	Indicadores	FAP
Doutrina	deve definir competências	Não Cumpre
	deve definir temas e mensagens	Não Cumpre
	deve ser acessível	Não Cumpre
Organização	execução descentralizada	Cumpre parcialmente
	controlo sobre a descentralização	Não Cumpre
Treino	treino contínuo	Não Cumpre
	treino dos Oficiais de RP	Cumpre
Material	computador com acesso à *internet*	Cumpre
	material audiovisual	Cumpre parcialmente
Liderança	estratégia nacional conjunta	Não Cumpre
	articulação da visão da liderança quanto às RP	Cumpre
Pessoal	dedicado, e formado no uso da *Web 2.0*	Cumpre parcialmente
	educação para a *Web 2.0* na formação inicial dos militares	Não Cumpre
Infraestrutura	portabilidade no acesso à *internet*	Cumpre
Interoperabilidade	coerência entre as diferentes mensagens	Não Cumpre

Podemos agora construir uma análise SWOT para a integração da *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP, com base nos fatores que identificámos neste trabalho, e que reproduzimos na Tabela 6.

Tabela 6 – Análise SWOT da presença da FAP na *Web 2.0*

Forças Credibilidade junto do público Dimensão pequena ajuda à coordenação Missões de Interesse Público facilitam comunicação dialógica Mensagens sem intermediário Cultura baseada em valores fortes e coesão interna	**Fraquezas** Falta de doutrina Falta de treino e educação Restrições Orçamentais Falta de pessoal no SRPP Falta de coordenação
Oportunidades Forte implantação das aplicações Web 2.0 em Portugal Atingir públicos-alvo jovens Boa relação custo/benefício Renovação da imagem da FAP Rapidez na comunicação Forma de fazer chegar informação aos media tradicionais	**Ameaças** Recolha de informação por parte de um inimigo Fragmentação da mensagem pode erodir imagem Manipulação da imagem da FAP Comentários contrários à condição militar por militares da FAP "Roubos de identidade" de órgãos da FAP para fins criminosos, etc

A FAP deve assim usar a sua credibilidade e forte coesão interna para comunicar de forma descentralizada, mas coordenada, na *Web 2.0*, com baixos custos, o que lhe permitirá chegar a um vasto público-alvo. Desta forma, poderá também proceder a uma renovação da sua imagem, sobretudo junto da camada mais jovem da população portuguesa, comunicando de forma rápida e eficaz, mas sem deixar de fazer chegar informação aos media tradicionais.

Contudo, para que isso aconteça, será necessário construir doutrina específica para a *Web 2.0*, dar educação e treino contínuo aos seus militares sobre o uso da mesma, e estabelecer mecanismos de coordenação entre os diversos órgãos que nela tenham presença. É importante que exista um mecanismo de controlo eficaz, que assegure a coerência entre as diferentes mensagens e que as regras de conduta estabelecidas na doutrina estão a ser cumpridas.

Em resumo, podemos afirmar que, face ao modelo que construímos, existem condições para a FAP integrar a *Web 2.0* na sua estratégia de RP, fruto de uma liderança recetiva às novas tecnologias e com uma visão de futuro, bem como de uma boa perceção das oportunidades e ameaças que este meio acarreta. No entanto, para o fazer com sucesso, ainda é necessário construir um edifício doutrinário que permita dar treino e educação adequada a todos os militares, bem como melhorar os mecanismos de coordenação e interoperabilidade dos diversos órgãos da FAP na *Web 2.0*.

Consideramos por isso como válida a nossa segunda hipótese, já que a falta de doutrina relativa ao uso da *Web 2.0* pelas RP da FAP impede uma coordenação eficaz entre os diversos intervenientes no processo de comunicação, colocando assim restrições ao seu uso.

Podemos também responder à nossa terceira pergunta derivada, afirmando que não existem condicionantes à adoção das aplicações *Web 2.0* como ferramenta de RP da FAP,

mas apenas alguns fatores restritivos internos e externos à organização, que ainda não foram devidamente encarados, e que podem ser ultrapassados através de doutrina, treino e educação adequada.

Estamos agora em condições de responder à nossa pergunta de partida, afirmando que as aplicações *Web 2.0* têm um enorme potencial para fazer parte da estratégia de RP da FAP, fruto de uma implantação muito forte em Portugal desta tecnologia, bem como de uma imagem de credibilidade da FAP que vai de encontro às características da comunicação dialógica. A nível interno, a liderança da FAP apresenta uma visão para as RP focada na abertura da organização à sociedade e numa renovação da imagem, que facilita a proximidade e transparência, necessárias para comunicar de forma eficaz na *Web 2.0*. Existe contudo ainda a necessidade de produzir doutrina adequada, a nível nacional, que possibilite a construção de programas de treino e educação que deem a cada militar as ferramentas necessárias para estar "na linha da frente da batalha de informação" (Mineiro, 2012).

Conclusões

As aplicações *Web 2.0* oferecem às OM uma nova forma de informar a sociedade sobre as suas atividades, usando a transparência para estabelecer relações de proximidade e credibilidade. Existe nelas o potencial para uma comunicação mais eficaz, mas mais complexa.

É também verdade que existem novos riscos, quer pela possibilidade de fragmentação das mensagens, e erosão da imagem, quer pela recolha de elementos de informação sobre as nossas forças, colocados de forma aberta na *internet*, por um inimigo.

Procurámos neste trabalho analisar o fenómeno da comunicação através de redes sociais, e mostrar de que forma uma OM pode utilizar estas novas ferramentas na sua estratégia de RP, pormenorizando o caso da FAP. Para isso, estabelecemos a pergunta de partida, que nos orientou ao longo da investigação "Que papel podem ter as aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa?". A esta pergunta inicial, associámos depois outras, derivadas da inicial, o que nos permitiu construir o modelo de análise que norteou o desenvolvimento do trabalho. Com base neste modelo de análise, e no seu corpo de conceitos, pudemos testar a validade das duas hipóteses com que avançámos na nossa análise.

Começámos no primeiro capítulo por clarificar alguns conceitos relativos à comunicação na *Web 2.0* e ao fenómeno das redes sociais, e por apresentar as características fundamentais deste meio. De seguida, apontámos a diferença entre os modelos de comunicação nos media tradicionais e nas aplicações *Web 2.0*, indicando a forma como uma Organização deve explorar este meio para comunicar de forma mais eficaz junto dos seus interlocutores.

Verificámos que na comunicação através das aplicações *Web 2.0*, as Organizações não possuem a relação de autoridade sobre os interlocutores, que é comum nos media tradicionais. Na *Web 2.0*, existe igualdade entre todos os intervenientes no processo comunicativo, o que significa que as Organizações devem usar a transparência e o diálogo para construir relações de confiança com o público. Terminámos este capítulo apresentando resumidamente as características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*.

No segundo capítulo, esclarecemos a relação que deve existir entre as funções INFO OPS e RP, através da problemática do impacto da informação que se liberta na *Web 2.0*. Vimos que as RP não podem comprometer o sucesso das INFO OPS e que deve existir uma relação estreita entre estas duas funções.

De seguida, construímos um modelo de estratégia de RP na *Web 2.0*, recorrendo a uma metodologia de desenvolvimento de capacidades usada regularmente pela NATO e outras OM. Caracterizámos depois as diferentes dimensões do nosso modelo, focando a análise nos aspetos organizacionais. Dissemos que a presença de uma OM na *Web 2.0* necessita antes de mais de uma visão da liderança sobre os objetivos estratégicos a atingir com essa ação, enquadrados numa estratégia nacional de comunicação. A doutrina será o reflexo desta visão, e permitirá definir regras e competências dentro da OM, bem como quais os públicos-alvo e mensagens chave. Com base na doutrina, será então possível construir programas de treino e educação, que deem a cada militar as competências para comunicar na *Web 2.0*, de forma segura e assegurando coesão nas mensagens.

Vimos também que a melhor organização para comunicar na *Web 2.0* será descentralizada, mas com um grau de controlo que permita assegurar que os objetivos definidos são atingidos. Esta descentralização deve contudo assegurar a todos os momentos a coerência externa da mensagem da OM. Dissemos também que a falta de pessoal pode restringir severamente a capacidade de comunicar na *Web 2.0*, pois a necessidade de acompanhar as mensagens em permanência, obriga a um esforço considerável. Apontámos também a necessidade de coordenação estreita entre todos os executantes da comunicação na *Web 2.0*, para garantir coerência nas mensagens. Finalizámos respondendo à nossa primeira pergunta derivada, dizendo que as aplicações *Web 2.0* devem ser usadas numa estratégia de RP de uma OM, e declarámos válida a nossa primeira hipótese - as aplicações *Web 2.0* devem ser parte integrante de uma estratégia de RP de uma OM - já que verificámos que as características da comunicação neste meio vão de encontro aos objetivos das RP de obter credibilidade e apoio junto da opinião pública.

No terceiro capítulo, começámos por fazer uma breve caracterização da utilização da *internet* e das aplicações *Web 2.0* em Portugal, e concluímos que existem condições que potenciam o uso da *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP. A forte implantação das aplicações *Web 2.0* em Portugal, permite à FAP alavancar a imagem positiva e de credibilidade que possui junto da opinião pública nacional, para usar a comunicação dialógica como uma forma de consolidar a sua imagem junto dos seus públicos-alvo.

Analisámos de seguida as características da comunicação da FAP na *Web 2.0*, e verificámos que cumprem com os critérios de eficácia que identificámos no primeiro capítulo, e que os resultados obtidos estão a par com OM similares. Respondemos assim à nossa segunda pergunta derivada, afirmando que a FAP está a usar a *Web 2.0* de acordo com as boas práticas estabelecidas por outras OM. De seguida, fizemos uma comparação

entre a estratégia de RP da FAP para a *Web 2.0*, e o modelo que construímos. Pudemos então verificar que existem lacunas sérias no campo da doutrina e do treino para a *Web 2.0*, bem como na coordenação entre diferentes serviços. Contudo, encontrámos uma liderança aberta a usar estas novas ferramentas de comunicação, e um bom conhecimento sobre as oportunidades e os riscos que a *Web 2.0* acarreta. Os entrevistados apontaram a descentralização como a melhor forma de organização para comunicar na *Web 2.0*, mas indicaram também a necessidade de manter um grau de controlo que assegure a qualidade e a coordenação, indo de encontro às boas práticas previstas no nosso modelo. Terminámos fazendo uma análise SWOT do ambiente interno e externo da FAP, face aos desafios da *Web 2.0*, e concluímos que a falta de doutrina impede um uso das aplicações *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP que assegure coerência nas mensagens. Aceitámos também a segunda hipótese como válida – a falta de doutrina específica para a *Web 2.0* coloca restrições à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP – pois verificámos que a falta de doutrina leva a uma coordenação pouco eficaz entre os diferentes serviços que comunicam na *Web 2.0*, e que existem por isso potenciais riscos de incoerência nas mensagens emitidas pela FAP.

Respondemos então à nossa terceira pergunta derivada, afirmando que não existem condicionantes que impeçam o uso das aplicações *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP. Dissemos, no entanto, que para explorar ao máximo as potencialidades da comunicação na *Web 2.0*, é necessário ainda construir um edifício doutrinário, que se baseie na visão da liderança da FAP e em objetivos estratégicos de comunicação, definidos ao nível nacional, e que ainda não existem. Apontámos também para a necessidade de dar treino e educação adequada a todos os militares da FAP, para que possam comunicar de forma eficaz na *Web 2.0*, e melhorar os mecanismos de interoperabilidade e coordenação entre todos os intervenientes. Respondemos por fim à nossa pergunta de partida, realçando o potencial que as aplicações *Web 2.0* têm para estabelecer relações de proximidade com os interlocutores, e a oportunidade que oferecem à FAP para consolidar a imagem positiva e de credibilidade que tem junto da opinião pública nacional.

Como contributo para o conhecimento, este trabalho sintetizou boas práticas definidas por diversas OM para a comunicação na *Web 2.0*, num modelo teórico de estratégia de RP, e aplicou esse modelo à realidade, comparando-o com a estratégia usada pela FAP. Assim, pudemos indicar a melhor forma para a FAP explorar as suas potencialidades e oportunidades, bem como reduzir os efeitos das suas vulnerabilidades e das ameaças.

Assim, com base na análise que efetuámos, recomenda-se:

À Secção de Relações Públicas e Protocolo:

- que proponha ao Estado Maior da Força Aérea a revisão da doutrina sobre a estratégia de RP da FAP, integrando a *Web 2.0* nessa estratégia, e atribuindo ao SRPP a competência de controlar e coordenar as páginas dos diferentes serviços da FAP na *Web 2.0*;

- que elabore um documento guia em que se expliquem quais as boas práticas da comunicação na *Web 2.0*, bem como qual a conduta que cada militar deve ter neste meio, e que o divulgue e disponibilize no portal da FAP;

- que proponha a alteração da página oficial da FAP, de forma a introduzir os ícones das aplicações *Web 2.0* em que está presente, de forma visível no topo da página;

Ao Instituto de Estudos Superiores Militares:

- que se estude a temática da "*Web 2.0* como plataforma para as RP conjuntas das Forças Armadas portuguesas";

- que se estude a temática da "*Web 2.0* como plataforma para a comunicação interna nas Forças Armadas portuguesas"

Ao Comando da Instrução e Formação da Força Aérea:

- que introduza o tema "comunicação na *Web 2.0*" no currículo da formação inicial dos militares da FAP, alertando para os aspetos relacionados com a segurança da informação e com a necessidade de unidade de mensagens da FAP;

- que crie módulos de formação por *e-learning*, que permitam dar treino a todos os militares da FAP, de forma contínua, sobre a utilização adequada e segura da *Web 2.0*.

É essencial que o público conheça e compreenda as missões atribuídas à FAP, para que esta possa colher junto da opinião pública o apoio necessário, numa sociedade democrática, às suas políticas e atividades. As aplicações *Web 2.0* afiguram-se como um meio privilegiado para o fazer, mas também são uma oportunidade para a FAP reforçar a sua imagem, mostrando de forma aberta à sociedade o profissionalismo dos seus militares, e os valores fortes em que se baseia a sua cultura. Os riscos associados ao uso destas novas tecnologias de comunicação podem ser ultrapassados através de treino adequado, para que cada militar da FAP possa dar o seu contributo na construção da imagem de uma Força Aérea virada para o futuro e, como sempre, centrada em cumprir a missão e em servir Portugal.

Bibliografia

Air Force Times, 2010. DOD opens access to social media sites. [Em linha]. Disponível em <http://www.airforcetimes.com/news/2010/02/military_socialmedia_022610w/> [Consult. 25 Abr. 2012]

AJP 3.10, 2009. Allied Joint Doctrine for Information Operations.

Anderson, P, 2007. *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education*. In Technology and Standards watch.

Armbrust, M, 2009. *Above the clouds: a Berkeley view of cloud computing*. In Technical Report for the Electrical Engineering and Computer Sciences.

Bennington, J, 2010. *Perceptions on Social networking: A study on their operational relevance in the Navy*. Tese para "Master of Science in Information Technology Management". Naval Postgraduate School.

Borrego, J, 2012. *Entrevista ao Sr. Cor. Borrego sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Estado Maior da Força Aérea, 08 Mar. 2012

Brown, R, 2009. *Public Relations and the Social Web – How to use Social media and Web 2.0 in communications.* Londres, Kogan Page.

Bruhl, J, 2009. *Soldiers in the blogosphere: using new media to help win the war for public opinion.* Tese para "Air University". Air Command and Staff College.

Carreiras, H, 2009. *Inquérito à população portuguesa sobre defesa e forças armadas.*. Lisboa: ISCTE.

Castells, M, 2006. *Communication, Power and Counter-power in the Network Society*. In International Journal of Communication 1.

Constatinides, E, Fountain, S, 2007. *Web 2.0*: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Principles*, 9.

Craveiro, H, 2012. *Entrevista ao Sr. Cor. Craveiro sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Instituto de Estudos Superiores Militares, 22 Mar. 2012.

Cunningham, T, 2010. *Marching toward the metaverse: strategic communication through the new media.* Tese para "School of Advanced Military studies". United States Army Command and General Staff College.

Económico, 2012. Redes sociais chegam a 96% da população 'online' em Portugal. [Em linha]. Disponível em <http://economico.sapo.pt/noticias/redes-sociais-chegam-a-96-da-populacao-online-em-portugal_140175.html> [Consult. 08 Abr. 2012]

Gendron, G, 2009. *Next generation strategic communication: building influence through online social networking.* Tese para "Joint Forces Staff College". Joint and Combined Warfighting School.

GMANews, 2012. US Army warns vs geotagging security risks on social media. [Em linha]. Disponível em <http://www.gmanetwork.com/news/story/251589/scitech/socialmedia/us-army-warns-vs-geotagging-security-risks-on-social-media> [Consult. 08 Abr. 2012]

Guardian, 2012. China suspected of Facebook attack on Nato's supreme allied commander. [Em linha]. Disponível em <http://www.guardian.co.uk/world/2012/mar/11/china-spies-facebook-attack-nato> [Consult. 25 Abr. 2012]

LINI, 2010. *A utilização de internet em Portugal 2010.*

Martins, R, 2012. *Entrevista ao Sr. Cor. Martins sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Instituto de Estudos Superiores Militares, 20 Mar. 2012.

Mineiro, P, 2012, *Entrevista ao Sr. Maj. Mineiro sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Estado Maior da Força Aérea, 06 Mar. 2012.

Murphy, D, 2009. *Operations Security in an age of radical transparency*. In Issue Paper of the Center for strategic leadership.

NATO, 2010a. *Public Affairs Handbook*, Allied Command Operations and Allied Command Transformation.

NATO**,** 2010b. *Best practices for Command and Control in a Network Enabled Environment*, Command and Control Centre of Excellence.

NATO, 2011. *Military Public Affairs Policy MC 0457/2*, NATO Military Committee.

New media and the Air Force, 2010, US Air Force Public Affairs Division.

O'Reilly, T, 2005. *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next generation of Software* [Em linha]. Em arquivo desde 2005. Disponível em <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [Consult. 08 Abr. 2012]

Perry, C, 2010. *Social Media and the Army*. In Military Review.

Phillips, K, 2011. Embedded with *Facebook*: DOD faces risks from social media. *Crosstalk Magazine*.

Plano de Comunicação da Força Aérea Portuguesa, 2009.

Plano de Comunicação do Ministério da Defesa Nacional, 2009.

Quivy, R et al., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* 4ª ed., Lisboa:Gradiva.

Roque, A, 2012. *Entrevista ao Sr. Tcor. Roque sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Estado Maior da Força Aérea, 13 Mar. 2012.

Rosa, N, 2010. *O impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa.* Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Santos, A, 2012. *Entrevista ao Sr. Cor. Santos sobre Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado por Cap. Pedro Pinho, Instituto de Estudos Superiores Militares, 23 Mar. 2012.

Theus, D, 2009. *Case Study: US Air Force Social and tradicional PR.* In Social Media Today.

Threatt, S, 2009. *Facebook and the ideal social marketplace: a study of the marketing benefits of social media practices.* Tese para "Master of arts degree". University of Southern California

Vaz, D, 2009. *A imagem da Força Aérea Portuguesa.* CPOS 2008/2009. IESM.

Westover, D, 2010. *Via Dialogue or messaging: How Air Force Public Affairs is leveraging Social Media*. Tese para "Master of Science in Information Operations". Naval Postgraduate School.

Wired, 2012. After Massacre, Army Tried to Delete Accused Shooter From the *Internet*. [Em linha]. Disponível em <http://www.wired.com/dangerroom/2012/03/massacre-memory-hole/> [Consult. 08 Abr. 2012]

ANEXO A - Corpo de Conceitos

Aplicações *Web 2.0* - conjunto de aplicações de acesso livre, na *internet*, que estimulam a criação de redes de utilizadores através da interação criada em torno da produção e troca de informação.

Cloud computing - aplicações fornecidas como serviços através da *internet*, bem como o *hardware* e sistemas de *software* presentes nos centros de dados que fornecem esses serviços.

Estratégia de Relações Públicas da FAP para a *Web 2.0* - processo de planeamento que define a forma como a FAP se organiza e executa a função Relações Públicas através das aplicações *Web 2.0*.

Modelo de estratégia de Relações Públicas - processo de planeamento que visa o uso coordenado e apropriado das capacidades e atividades de comunicação de uma OM, de forma a promover a compreensão e apoio da opinião pública às suas políticas, atitudes e operações.

Operações de Informação - função militar que aconselha e coordena atividades militares de informação de forma a criar efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidade dos adversários e potenciais adversários em apoio dos objetivos da missão.

Redes Sociais - redes informais de indivíduos, utilizadores de uma ou mais aplicações *Web 2.0*, em que as relações entre eles são construídas através da partilha de informação nestas aplicações.

ANEXO B - Procedimento Metodológico

1. Problemática

Este trabalho procura compreender de que forma a FAP se deve adaptar ao novo paradigma de comunicação na *Web 2.0*, em particular num contexto de Relações Públicas. Para o fazer, procurámos caracterizar a forma como se deve comunicar na *Web 2.0*, indagar se as aplicações *Web 2.0* devem fazer parte da estratégia de RP de uma OM, definir um modelo de estratégia de RP na *Web 2.0*, com base em boas práticas estabelecidas por algumas OM, analisar a comunicação da FAP na *Web 2.0* e comparar a estratégia que está a utilizar com o nosso modelo ideal.

Assim, tivemos como pergunta de partida:

- Que papel podem ter as aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa?

Desta pergunta, construímos as seguintes perguntas derivadas, definindo assim a nossa problemática:

- De que forma devem ser empregues as aplicações *Web 2.0* numa estratégia de Relações Públicas de uma Organização Militar?

- Estará a FAP a comunicar na *Web 2.0* de acordo com as boas práticas estabelecidas por outras Organizações Militares?

- Existirão condicionantes à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da FAP?

2. Modelo de análise

Com base na problemática, identificámos os conceitos sobre os quais recaiu a nossa investigação:

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de validação
Aplicações *Web 2.0*	Eficácia na comunicação	Mensagens que potenciam o diálogo	Observação direta
		Mensagens com conteúdo emocional	Observação direta
		Transparência	Observação direta
		Posição de igualdade perante os interlocutores	Observação direta
		Participação na narrativa	Observação direta
		Persistência no tempo	Observação direta
		Facilidade de acesso	Observação direta

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de validação
Modelo de Estratégia de Relações Públicas	Doutrina	Documentação enquadradora, acessível e pública	Pesquisa bibliográfica
	Organização	Centralizada vs descentralizada)	Pesquisa bibliográfica
	Treino	Programas específicos de preparação para a função de Oficial de RP	Pesquisa bibliográfica
		Programas específicos de preparação para o uso da *Web 2.0*	Pesquisa bibliográfica
	Material	Material informático apropriado	Pesquisa bibliográfica
		Meios audiovisuais	Pesquisa bibliográfica
	Liderança	Divulgação da visão dos líderes quanto às RP	Pesquisa bibliográfica
		Ambiente propício à inovação e criatividade	Pesquisa bibliográfica
	Pessoal	Quantitativo necessário	Pesquisa bibliográfica
	Infra estrutura	Acesso à *Internet* (móvel; fixo)	Pesquisa bibliográfica
	Interoperabilidade	Coordenação das mensagens	Pesquisa bibliográfica

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de validação
Estratégia de RP da FAP para a *Web 2.0*	Pessoas	Divulgação da visão dos líderes quanto à *Web 2.0*	Entrevista
		Quantitativo necessário ao uso da *Web 2.0*	Entrevista
		Treino específico para a *Web 2.0*	Entrevista
		Execução centralizada vs descentralizada	Entrevista
	Processos	Doutrina e programas de treino relativos à *Web 2.0*	Entrevista
		Mecanismos de coordenação de temas e mensagens	Entrevista
		Planificação do conteúdo e momento de transmissão das mensagens	Entrevista
		Treino e supervisão	Entrevista
	Tecnologia	Material informático portátil	Entrevista
		Material audiovisual	Entrevista
		Ligação móvel à *Internet*	Entrevista

Relacionámos depois estes conceitos através das duas hipóteses que apresentamos:

- Hipótese 1 - As aplicações *Web 2.0* devem ser parte integrante de uma estratégia de Relações Públicas de uma Organização Militar.

- Hipótese 2 – A falta de doutrina específica para a *Web 2.0* coloca restrições à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de Relações Públicas da FAP.

3. Métodos de recolha e análise de dados

Para construir o nosso modelo teórico, recorremos à pesquisa bibliográfica, para a qual tivemos que recorrer a fontes internacionais, já que a bibliografia nacional sobre a *Web 2.0* é bastante escassa.

Usámos depois a observação, para aferir da eficácia do esforço comunicativo da FAP na *Web 2.0*, e compará-lo com outras OM congéneres e com as características ideais da comunicação dialógica.

De seguida, usámos a entrevista para recolher dados empíricos que nos permitissem analisar a realidade da FAP, com base no modelo teórico construído. Escolhemos entrevistar pessoas com responsabilidades de comando e liderança de topo na FAP, bem como militares com experiência na área das RP.

Assim, entrevistámos o Sr. Cor. Borrego, Chefe de Gabinete do Sr. Gen. CEMFA, com vista a obter dados relativos à visão da liderança de topo da FAP sobre as RP e a comunicação na *Web 2.0*. Entrevistámos também três Coronéis com experiência de Comando de Unidade, já que a função RP é importante nesta área, respetivamente os Srs. Coronéis Martins, Craveiro e Santos.

Para obter dados mais concretos sobre a execução das RP, entrevistámos o Sr. Tcor. Roque, Chefe do SRPP, o que nos permitiu obter dados concretos sobre os mecanismos específicos da comunicação externa da FAP.

Por fim, entrevistámos o Sr. Maj. Mineiro, responsável pela área de RP do SRPP, e que esteve na base da implementação do uso das aplicações *Web 2.0* pelas RP da FAP. Podemos através dele obter dados concretos relativos à execução da comunicação, bem como às dificuldades e problemas relacionados com o seu uso.

ANEXO C - Análise da comunicação da FAP na *Web 2.0*

Para analisar a forma como a FAP está a comunicar na *Web 2.0*, usámos a observação direta nas duas aplicações *Web 2.0* em que tem uma presença mais marcada, o *Facebook* e o *Twitter*.

No primeiro caso, trata-se de um sítio baseado na criação de múltiplas redes sociais, através de relações de "amizade" entre os interlocutores. Quando um utilizador coloca informação no sítio, ela fica disponível à sua rede social, que pode interagir em torno da informação de três formas:

- através de um botão de "Gosto" associado à informação, através do qual o utilizador afirma o seu gosto pela informação;

- através de comentários, que podem ser múltiplos e sucessivos, e assumem portanto a forma de um diálogo, que pode ser entre dois ou mais interlocutores;

- através de um botão de "partilha", em que um dos interlocutores partilha a informação inicial com a sua rede social, e pode adicionar a sua opinião sobre a informação.

Os interlocutores podem partilhar informação na forma de fotos ou vídeos, existindo sempre a hipótese de enquadrar a informação com um bloco de texto.

No caso do *Twitter*, a informação emitida consiste em pequenos blocos de texto com uma extensão máxima de 140 carateres. Tipicamente, um utilizador usa esses carateres para codificar um endereço de *internet*, onde está a informação que pretende transmitir, e adicionar um comentário. Noutros casos, o utilizador emite simplesmente um pequeno texto, com uma referência chamada *hashtag*, que permite dar um contexto à informação. A FAP, por exemplo, utiliza as *hashtags* #fapnotícias, #fapbuscaesalvamento e #fapTransportedeÓrgãos que permitem identificar de forma rápida qual o tipo de informação e o emissor, bem como procurar por informação semelhante no *Twitter*.

Figura 6 – Mensagens das RP da FAP na aplicação *Web 2.0 Twitter* (fonte: *Twitter*)

No *Twitter*, a interação entre os interlocutores pode ser feita de 2 formas:

- através de um "*Reply*", em que um interlocutor responde a uma mensagem direta de outro interlocutores;

- através de um "*Retweet*", em que um utilizador partilha com a sua rede social uma informação emitida por outro utilizador;

A aplicação *Facebook* permite uma interação mais marcada entre os interlocutores, mas o *Twitter*, pela sua maior simplicidade, é uma forma de fazer chegar a informação mais facilmente a dispositivos móveis, tais como telefones ou *tablets*, mantendo as características básicas de comunicação dialógica. Podemos dizer que estas duas aplicações *Web 2.0* se complementam nas suas características.

Analisámos em primeiro lugar a presença da FAP no *Facebook*, estabelecendo métricas que permitissem verificar se a comunicação nesta aplicação *Web 2.0* está a ser feita de acordo com as características de comunicação dialógica que identificámos no capítulo 1, e que estão resumidas na Tabela 1. Tentámos também aferir da eficácia relativa da comunicação da FAP face a outras OM, e para o fazer analisámos as páginas do *Facebook* das restantes OM nacionais, em que apenas a Marinha Portuguesa marca também presença, já que o Exército, a Guarda Nacional Republicana e o Ministério da Defesa Nacional não têm página institucional nesta aplicação *Web 2.0*. Analisámos também as páginas da NATO, da ISAF e de outras Forças Aéreas de países NATO que mantêm presença ativa no *Facebook* (EUA, França, Reino Unido, Alemanha[1], Noruega e Dinamarca). Observámos todas as mensagens que estas OM emitiram no *Facebook* no período compreendido entre 01 de janeiro e 18 de março de 2012.

Tabela 7 – Resultados da observação da comunicação no *Facebook*

	Audiovisual	Com Dialógica	Facilidade Acesso
FAP	Sim	Sim	0
Marinha	Sim	Sim	9
NATO	Sim	Sim	7
ISAF	Sim	Sim	9
EUA	Sim	Sim	2
França	Sim	Sim	5
Reino Unido	Sim	Sim	7
Alemanha	Sim	Sim	8
Noruega	Sim	Sim	0
Dinamarca	Sim	Sim	8

Num primeiro indicador, analisámos se as diferentes OM utilizam mensagens com informação audiovisual, no que verificámos que todas o fazem.

[1] A Alemanha não possui Força Aérea independente, mas sim Forças Armadas conjuntas, pelo que a sua página do Facebook se refere a todas as vertentes da Defesa Alemã.

Num segundo indicador, analisámos para cada OM se a sua comunicação está a ser feita de acordo com as diferentes características da comunicação dialógica.

Assim, verificámos que no caso da FAP, as mensagens são marcadas por uma grande transparência e proximidade com os interlocutores. Em alguns casos, as mensagens são escritas de forma a potenciar a participação, através de perguntas ou interpelações indiretas, e noutros casos as RP da FAP respondem de forma direta a apelos ou perguntas dos utilizadores da página. As mensagens estão frequentemente envoltas numa componente emocional, sobretudo as que dizem respeito à Busca e Salvamento ou à História da FAP, e recebem inúmeros comentários positivos e de agradecimento em resposta à mensagem inicial.

Figura 7 – Resposta das RP da FAP a uma interpelação (fonte: *Facebook*)

As duas aplicações *Web 2.0* são também usadas de forma coordenada, potenciando as vantagens de ambas. Na figura 9, podemos ver como uma mensagem no *Facebook* informa o utilizador que pode acompanhar uma missão de Busca e Salvamento em tempo real, no *Twitter*. Na nossa análise, a FAP é a única OM que efetua este tipo de comunicação, conseguindo uma excelente persistência no tempo, contudo, todas as OM que analisámos comunicam no *Facebook* de acordo com as características que identificámos.

Figura 8 – Mensagem com referência à presença da FAP no *Twitter* (fonte: *Facebook*)

Analisámos também a facilidade de acesso às aplicações *Web 2.0* a partir das páginas oficiais de cada OM na *internet*, numa escala de 0 a 10. Entrámos em conta com a existência de logotipos identificativos de cada aplicação *Web 2.0* na página, de forma claramente visível quando a página é aberta, e do tamanho e cores do logotipo.

Verificámos que neste campo a FAP tem uma grave lacuna, pois não existe qualquer referência à sua presença na *Web 2.0*, na sua página oficial[2], o que também sucede com a Força Aérea da Noruega. A Marinha Portuguesa e a ISAF possuem páginas oficiais onde os logotipos das aplicações *Web 2.0* em que estão presentes se encontram claramente visíveis no canto superior direito da página, pelo que tiveram as melhores classificações.

De seguida, tentámos comparar a eficácia relativa da comunicação de todas as OM nesta aplicação *Web 2.0*, através da contagem das formas de interação do *Facebook*, nomeadamente as ações "Gosto", "Partilhar" e os comentários a cada mensagem, bem como a persistência temporal da comunicação.

Tabela 8 – Número de seguidores e de mensagens emitidas pela FAP na aplicação *Web 2.0 Facebook*

	Seguidores	Nº Msgs	Msgs/semana
FAP	6560	127	10,6
Marinha	4444	117	9,8
NATO	70304	107	8,9
ISAF	97659	250	20,8
EUA	856000	157	13,1
França	37510	72	6,0
Reino Unido	228832	231	19,3
Alemanha	102527	142	11,8
Noruega	12287	56	4,7
Dinamarca	4142	97	8,1
Média		135,6	11,3

Assim, vemos que existe uma grande discrepância entre o número de elementos que a rede social de cada OM possui ("seguidores"). Isto será resultado de fatores diversos, tais como a população dos países, ou a credibilidade internacional da OM, o que impossibilita

[2] A página oficial da FAP encontra-se em http://www.emfa.pt.

retirar conclusões sobre a influência que a forma de comunicar na *Web 2.0* por parte de cada OM terá no número de seguidores.

Quanto à persistência das mensagens emitidas no tempo, verificamos que a ISAF e a Força Aérea do Reino Unido apresentam os valores mais elevados, em volta das 20 mensagens emitidas por semana, e que a FAP se encontra perto da média.

Quanto aos indicadores relativos às interações em torno das mensagens emitidas, deparámo-nos com o problema de comparar dados relativos a OM com um número de seguidores bastante diverso, bem como com um número de mensagens emitidas bastante díspar. Assim, tivemos que isolar estes dois fatores, atribuindo um fator de correção a cada dimensão, face ao número de seguidores e de mensagens de cada OM. A fórmula usada foi a mesma para as três dimensões (partilhas, gostos e comentários):

Dimensão corrigida = (dimensão original/(seguidores/1000)*(mensagens/100))

Assumimos contudo que a significativa diferença entre o número de seguidores das diferentes OM possa significar que um menor número de seguidores acompanha com mais fidelidade e interesse uma OM, pelo que focaremos a nossa análise nas OM com tamanho semelhante à FAP, para garantir que os diferentes resultados espelham a eficácia da comunicação, e não outros efeitos.

Tabela 9 – Indicadores de análise da aplicação *Web 2.0 Facebook*

	Partilhas	Partilhas corr	Gostos	Gostos corr	Comentários	Coment corr
FAP	2213	265,6	12498	1500,1	1001	120,2
Marinha	1489	286,4	5896	1134,0	546	105,0
França	994	36,8	8960	331,8	685	25,4
Alemanha	4837	33,2	47343	325,2	3905	26,8
Noruega	277	40,3	5298	770,0	939	136,5
Dinamarca	220	54,8	2408	599,3	409	101,8
Média		119,5		776,7		85,9

Assim, no que diz respeito às partilhas das mensagens emitidas pela rede social de cada utilizador, a FAP e a Marinha apresentam valores muito elevados face à média dos países avaliados. Da mesma forma, a expressão de "gosto" pelas mensagens foi bastante acima da média no caso da FAP e da Marinha Portuguesa, com uma diferença para os restantes países (Noruega, Dinamarca, França e Alemanha) de mais do dobro. Quanto à participação dos interlocutores através de comentários, o melhor resultado foi o da Força Aérea da Noruega, mas a FAP apresenta também um valor acima da média.

Analisámos de seguida a comunicação da FAP na aplicação *Web 2.0 Twitter*, recorrendo para isso à observação direta e a uma ferramenta básica de análise denominada

Tweetstats[3]. Verificámos que existem países NATO que não têm presença no *Facebook*, mas têm no *Twitter*, e vice-versa. A FAP está, como vimos, presente em ambos.

Tabela 10 – Indicadores relativos à aplicação *Web 2.0 Twitter*

	Nº tweets	Seguidores	Tweets/mês
FAP	1163	286	83
Marinha	630	449	19
NATO	636	25418	35
ISAF	8789	23840	250
USAF	5351	43061	139
Canada	33	1560	33
França	503	1042	62
Holanda	5400	5438	133
Reino Unido	2091	13923	74
Alemanha	7818	2941	254
Média			108,2

Numa primeira análise, a FAP apresenta o menor número de seguidores, contudo a sua presença nesta aplicação *Web 2.0* é uma das mais recentes de todas as OM que analisámos, estando presente desde janeiro de 2011. No que diz respeito ao número de mensagens ("*tweets*") por mês, vemos que a FAP está ligeiramente abaixo da média, mas que a ISAF e as Forças Armadas da Alemanha têm valores bastante elevados, o que dificulta a comparação.

Analisámos de seguida as diferentes OM no que diz respeito à interação com os diferentes interlocutores, através de métricas que reproduzimos na Tabela 11.

Assim, quanto à reprodução de mensagens de outros interlocutores (*Retweets*), a FAP apresenta um valor acima da média, com os melhores resultados a pertencerem à Força Aérea dos EUA e às Forças Armadas do Canadá. Segundo a ferramenta *Tweetstats*, os interlocutores cujas mensagens a FAP mais reproduz são a Marinha Portuguesa, o Sr. Ministro da Defesa Nacional e a ISAF.

Tabela 11 – Indicadores de interação na aplicação *Web 2.0 Twitter*

	RT (%)	Reply (%)	Fim Semana	Com Dialógica
FAP	9,70%	1,03%	25,19%	Sim
Marinha	0,48%	0,32%	5,08%	Sim
NATO	5,23%	1,74%	5,19%	Sim
ISAF	5,84%	6,60%	25,90%	Sim
USAF	13,85%	20,20%	10,41%	Sim
Canada	15,15%	3,03%	18,18%	Sim
França	6,16%	1,59%	0,80%	Sim
Holanda	0,00%	0,00%	5,80%	Não
Reino Unido	22,79%	6,12%	5,74%	Sim
Alemanha	0,00%	0,00%	14,59%	Não
Média	7,92%	4,06%	11,69%	

[3] Os dados relativos à FAP podem ser consultados em http://tweetstats.com/graphs/fap_emfa

No que diz respeito a mensagens ou respostas diretas a outros interlocutores, a FAP apresenta um valor bastante abaixo da média, com os melhores resultados a serem obtidos pela Força Aérea dos EUA e pela ISAF.

Analisámos também as mensagens emitidas nos fins de semana, como uma forma de avaliar a persistência temporal da comunicação, e neste campo verificamos que a FAP obtém, a par da ISAF, um dos melhores resultados.

No que diz respeito ao uso de comunicação dialógica para interagir com outros interlocutores, existem duas OM que não o fazem, nomeadamente a Força Aérea Holandesa e as Forças Armadas da Alemanha. Nestes dois casos, o *Twitter* é usado meramente como uma forma de emitir *links* para notícias em sítios da *internet*, sem qualquer enquadramento ou interação com a rede social.

ANEXO D - Caracterização sumária da utilização da *internet* em Portugal

Faremos de seguida uma breve caracterização dos utilizadores da *internet* em Portugal, bem como da sua utilização da *Web 2.0*.

Assim, de acordo com o LINI (2010, p. 4) "no primeiro trimestre de 2010, aproximadamente metade dos lares de Portugal continental (48,8%) dispunham de acesso à *Internet*", e 96% dos utilizadores são estudantes (LINI, 2010, p. 9). A maioria dos utilizadores de *internet* em Portugal é composta por jovens com menos de 34 anos (LINI, 2009, p. 9).

A implantação das redes sociais[1] é muito forte em Portugal, atingindo 96% da população *online* (Diário Económico, 2012), e estes sítios ocupam um quarto do tempo que cada português passa na *internet*. No que diz respeito ao perfil dos utilizadores destes sítios, a maioria são também jovens, com idades entre os 15 e os 24 anos (LINI, 2010, p. 31).

Já no que diz respeito à procura de informação, 68% dos internautas nacionais usam a *internet* para procurar notícias (LINI, 2010, p. 21), e num inquérito realizado em 2009, verificou-se que "os jovens recorrem à *internet*, como a maior fonte de informação sobre a FAP" (Vaz, 2009, p. 23), e que esta é também a fonte primária de informação para o alistamento (Vaz, 2009, p. 15).

Além disso, um inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças armadas, de 2009, revelou que os militares são avaliados como tendo "um significativo nível de prestígio" (Carreiras, 2009, p. 8) e que "cumprem eficazmente as suas missões e contribuem para o prestígio internacional" (Carreiras, 2009, p. 9). No que diz respeito à competência técnica, "uma avaliação dos ramos das Forças Armadas revela apreciações globalmente positivas (...), destacando-se a Força Aérea com pontuações médias ligeiramente superiores (...) " (Carreiras, 2009, p. 10). De forma geral, os inquiridos fazem uma avaliação positiva das Forças Armadas e referem-nas como as instituições em que mais confiam para a Defesa nacional (Carreiras, 2009, p. 9).

Podemos assim dizer que os utilizadores de *internet* em Portugal são sobretudo jovens, com uma presença muito forte nas aplicações *Web 2.0*, e que a *internet* é a maior fonte de informação sobre a FAP. As Forças Armadas possuem uma imagem positiva junto da opinião pública, e a FAP tem um alto nível de credibilidade.

---

[1] A bibliografia nacional que consultámos usa o termo "redes sociais" para designar algumas aplicações *Web 2.0*.

ANEXO E – Análise de conteúdo das entrevistas realizadas

Procurámos, com as entrevistas que realizámos, obter dados que nos permitissem medir os indicadores que avançámos para cada dimensão do nosso modelo de estratégia de RP. Desta forma, entrevistámos diversas pessoas com responsabilidades nas áreas do Comando de topo da FAP e das RP. Assim, foram entrevistados o Sr. Cor. Borrego, Chefe do GABCEMFA, o Sr. Tcor. Roque, Chefe do SRPP, o Sr. Maj. Mineiro, responsável pela área de RP do SRPP, e três Coronéis com experiência em comandar Unidades da FAP, o Sr. Cor. Martins, o Sr. Cor. Craveiro e o Sr. Cor. Santos.

Fazemos abaixo a análise de conteúdo das entrevistas, organizando as respostas dos diversos entrevistados por perguntas/indicadores.

O Sr. Gen. CEMFA indicou qual a sua visão pessoal para as RP da FAP?

Cor. Borrego: O Sr. Gen. CEMFA está em contacto permanente com o GABCEMFA acerca das mensagens a serem passadas pelas Relações Públicas da FAP, e transmite com frequência a sua visão acerca do teor das mensagens a serem transmitidas.

Existe coordenação frequente entre o GABCEMFA e as RP acerca dos temas e mensagens a serem difundidos?

Cor Borrego: Sim, existem reuniões com periodicidade semanal, e contacto quase diário.

Maj. Mineiro: Existe normalmente uma reunião semanal com o Sr. Gen. CEMFA em que se coordenam as atividades das RP, já que o Sr. Gen. CEMFA é o responsável pela comunicação da FAP. Existe também um livro de assuntos, organizado por temas, baseado nos discursos do Sr. Ministro da Defesa Nacional e do Sr. Gen. CEMFA e que se quer, no futuro, difundido pelos diversos Comandos da FAP, de forma a assegurar coerência nas mensagens que são difundidas. Não existe contudo nenhum documento ao nível do MDN/EMGFA que defina quais as grandes linhas da política de comunicação da Defesa Nacional, o que na minha opinião é uma lacuna que deve ser colmatada.

As restrições orçamentais por que temos passado têm tido um impacto considerável na nossa capacidade de planeamento, já que existe muita incerteza acerca das atividades operacionais da FAP. Foi feito um plano de atividades a vários meses para o exercício *Real Thaw* 2012, que não pôde ser aplicado porque só tivemos confirmação que o exercício se ia realizar a cerca de duas semanas do seu início.

Existe coordenação na divulgação das mensagens dos diferentes serviços da FAP (Esquadras, Gab de RP das Unidades) nas redes sociais através das RP? Ou cada serviço faz a sua divulgação nas redes sociais de forma independente?

Maj. Mineiro: Não existe coordenação, porque as únicas entidades que possuem representação nas redes sociais são as RP e a Base Aérea 5, embora este perfil esteja suspenso há algum tempo. Não existem outras entidades autorizadas a terem representação nas redes.

No seu entender, considera que o SRPP deve manter uma política de RP ativa, usando novas ferramentas para transmitir a sua mensagem a diferentes públicos-alvo, ou deve manter uma política neutral?

Cor. Borrego: Depende dos fins que se querem atingir. Naquilo que é do interesse consolidar o prestígio da FAP junto da sociedade e da opinião pública, devemos ser ativos. Noutras situações pode ser mais prudente adotar uma postura neutral, sem deixar de responder às solicitações que nos sejam feitas.

Cor. Craveiro: Entendo que a Força Aérea deve ter uma presença ativa nas redes sociais, e isto pode trazer vantagens quer no plano interno, quer no plano externo. As redes sociais podem ter um papel muito importante na comunicação com os militares e com as suas famílias, para que estas possam ter acesso à realidade do serviço dos seus familiares.

Cor. Martins: Creio que deve ter uma política ativa, mas não exuberante. Será centralizada no MDN, embora eu não concorde com esta centralização. Acho que o Gen CEMFA deve ter a sua visão para as Relações Públicas. Deve haver preocupação em atualizar conteúdos com frequência e em usar as últimas tecnologias. Devemos também usar a matéria relevante para passar a mensagem da utilidade da Força Aérea, quer nos media nacionais, quer nas redes sociais, e fazê-lo de forma positiva.

Cor. Santos: Na minha opinião, o uso das redes sociais deve ser de uso do foro particular de cada militar.

Enquanto Comandante, divulgou junto do seu Gabinete de RP a sua visão quanto às RP, especificando o tipo de mensagens e a postura (ativa/neutral) a adotar?

Cor. Craveiro: Tive que participar ativamente no processo de comunicação enquanto Comandante, por não haver pessoal para o fazer. Foi bom porque me permitiu ter controlo

sobre a informação, e nunca tivemos incidentes. Houve por vezes alguma má utilização da nossa página do *Facebook* por falta de conhecimento das pessoas, com alguns conteúdos desadequados, mas facilmente se contactaram as pessoas e essas situações foram corrigidas. Na nossa página de *Facebook*, colocámos as atividades da Unidade, os eventos sociais e cerimónias, com a intenção de fazer chegar essa informação aos militares da Unidade, mas também a publicos externos.

Cor. Martins: Sim, enquanto Comandante da Base Aérea nº 11 coordenei com o meu Gabinete do Comando todos os assuntos relativos às Relações Públicas da Base.

Cor. Santos: Usei todas as ocasiões em que estava em contacto com os militares da Unidade para lhes passar as mensagens que considerei importantes. Fiz isto nas formaturas da Unidade e em outras ocasiões.

Na sua ótica, a utilização das redes sociais pelo SRPP trouxe mais-valias para a divulgação da imagem e mensagens da FAP?

Cor. Borrego: Sim, porque permite chegar a um público mais jovem, que tem muita presença nas redes sociais. Considero que a FAP deve acompanhar esta evolução da comunicação, renovar a sua imagem e manter presença constante nas redes sociais.

Tcor. Roque: Sim, trouxe. Se forem usadas de forma ativa, são uma excelente ferramenta. Tem havido um crescimento muito forte das redes, que são como que um multiplicador de força para vários públicos-alvo, e têm uma excelente relação custo-benefício face aos media tradicionais. Isto acontece devido à partilha e interatividade, que permite que a comunicação flua de forma fácil. Mais especificamente, o nosso produto é fruto do imediatismo das missões, a mensagem que passa mais e que justifica a nossa existência são as missões operacionais, como a Busca e Salvamento, ou as missões de Transporte de Órgãos Humanos. As outras missões têm menos visibilidade. As redes sociais permitem passar para a opinião pública de forma fácil as missões urgentes.

Maj. Mineiro: As redes sociais vieram trazer enormes benefícios à forma como comunicamos a mensagem da FAP. Conseguimos chegar aos públicos-alvo mais jovens de forma imediata, e com muita interação com as pessoas. Em média colocamos dois post's por dia. Por mês atingimos cerca de 4000 gostos, cerca de 600 a 700 partilhas e cerca de 400 a 500 comentários. Isto é muito importante, porque demonstra que estamos a chegar a muita gente. Conseguimos que os jornalistas usem o nosso perfil no *Facebook* como uma forma de saber quando é que há missões de relevo. Isto faz com que nos procurem para

pedir mais informações. Estabelecemos um circuito de informação com o Comando Aéreo, que nos informa sempre que descola uma missão de Busca e Salvamento ou de Interesse Público. Desta forma acompanhamos nas redes sociais, quase em tempo real, aquilo que está a acontecer.

O documento "Plano de Comunicação e divulgação da Força Aérea – 2009" não faz referência específica às redes sociais como uma das plataformas para transmitir a mensagem da FAP. Considera que esse documento devia ser revisto e atualizado de forma a enquadrar a utilização das redes sociais na comunicação externa da FAP?

Tcor. Roque: Sim, existe falta de doutrina. As redes sociais têm um enorme valor na nossa comunicação externa, mas faz falta um edíficio doutrinário que suporte o seu uso. Existe autorização do Sr Gen CEMFA, mas sem doutrina, que especifique quais os objetivos a atingir e quais as métricas para os medir, temos dificuldade em analisar as coisas de forma sistemática. É necessário, por exemplo, uniformizar normas de imagem, objetivos e critérios. Isto permite garantir qualidade no uso destas ferramentas, e também que os critérios estão a ser cumpridos.

Maj. Mineiro: Considero que sim, que é muito desejável. No entanto, esse documento é singular. Não está criado o edifício conceptual. Este edifício tem de começar pela orientação da tutela, seguindo-se o Plano de Comunicação e finalizando com o Plano de Atividades. O Plano de Comunicação deve ser revisto sempre que necessário e obrigatoriamente de 2 em 2 anos. O Plano de Atividades, que materializa as tarefas é de revisão anual. O Plano de Comunicação deve ser criado pelo Estado-Maior.

Acha que devia existir um "documento-guia" que enquadre a utilização que diferentes serviços, e os militares a título individual, fazem das redes sociais, estipulando por exemplo "boas práticas"?

Cor. Borrego: Sim, porque é importante saber estar nas redes sociais, e controlar a informação que é transmitida, para que não se perca credibilidade.

Cor. Martins: Sim, deve haver um documento que ensine boas prácticas.

Cor. Craveiro: É essencial que esse documento exista. Com base na visão do Sr. Gen. CEMFA para esta área, todos os manuais devem enquadrar a forma como os militares devem estar nas redes sociais. Mas é preciso também explicar aos militares como usar as redes não apenas através de manuais, mas através de formação. Essa formação deve

começar o mais cedo possível, na instrução inicial dos militares, e deve haver acompanhamento. Antes de as pessoas irem para uma missão, por exemplo, devem receber um briefing a alertá-las para estas questões.

Cor. Santos: Sim, deve existir doutrina e formação para que os militares entendam os perigos associados ao uso das redes sociais.

Tcor. Roque: Sim, com anexos que definam regras de autorização sobre a existência de páginas "locais" nas redes sociais. A nível individual, definir o que se pode e não pode colocar *online*, explicar as responsabilidades, enquadrar a postura a manter nas redes sociais. Seria também útil ter um fluxograma de decisão sobre questões de segurança, como creio que a Força Aérea dos EUA tem.

Maj. Mineiro: Sim, sem dúvida. Considero que é importante a presença dos militares da FAP nas redes sociais e na blogosfera, mas é necessário que haja formação que os auxilie a fazê-lo. Se não contarmos a nossa história alguém a conta por nós. Somos quem melhor sabe falar sobre o que é a aeronáutica militar e por isso, cada militar deve ser um divulgador, Precisamos é de treinar, de ensinar e de estar disponíveis para prestarmos o apoio necessário a quem precisar. Precisamos também de monitorizar com o propósito de detetar problemas e podermos, por essa via, antecipar soluções.

A doutrina NATO entende a comunicação através das redes sociais como uma extensão da comunicação através dos media "tradicionais", de forma centralizada nos Public Affairs Officers, mas a Força Aérea dos EUA preconiza uma execução descentralizada, em que todos os militares devem participar de forma ativa no processo de Relações Públicas, através de páginas pessoais em redes sociais, blogs, etc. Qual das duas visões acha que se adapta melhor à Força Aérea Portuguesa e porquê?

Cor. Borrego: Existe uma nova geração de militares que já nasceu na era da informática, por isso entendo que essa geração irá fazer um excelente trabalho no campo da comunicação. E não podemos fugir a esta realidade, mas acho que é preciso controlar muito bem a informação que transmitimos, até por razões de segurança, afinal somos militares e não podemos ser completamente transparentes.

Mas o essencial é usarmos as redes sociais para renovar a imagem que a sociedade tem da Força Aérea, que é a de uma organização fechada e sobre a qual se sabe pouco. Acho que temos muito a ganhar se apelarmos às pessoas e lhes mostrarmos aquilo que fazemos.

Cor. Martins: Acredito que a visão da Força Aérea dos EUA é a que se adapta melhor à nossa realidade. Formar as pessoas e dar-lhes valores leva a que as pessoas se mantenham fiéis à organização, mesmo aquelas que já não estão ao serviço. O coletivo acaba por servir como um "filtro" ao comportamento individual.

Cor. Craveiro: Acho que a visão da Força Aérea dos EUA é a melhor. A NATO pela sua natureza tem que comunicar de forma centralizada.

Tcor. Roque: Num país pequeno, mas com alguma dispersão de Unidades da Força Aérea, nas ilhas, a centralização não é benéfica. Não há um mecanismo capaz de processar toda a informação. Acho que a melhor organização será uma descentralização coordenada, em que haja formação adequada para as pessoas que emitem mensagens, e com um sistema de controlo que garanta coerência nas mensagens. Numa situação de comunicação de crise pode não haver condições para gerir as atividades de comunicação de forma centralizada, devido à geografia do território.

Maj. Mineiro: Eu acho que devemos apontar para uma visão em que cada militar está na linha da frente da batalha de informação, por isso concordo com uma execução descentralizada da comunicação nas redes sociais. Contudo, para que isso aconteça, creio que compete à FAP dar competências na área da comunicação a todos os seus militares, o que de momento ainda não acontece.

Uma das grandes preocupações com a utilização das redes sociais pelos militares é a libertação de informação de forma livre. Que outros problemas antevê no seu uso?

Cor. Borrego: É preciso que se mantenha coerência na transmissão das mensagens, para que a credibilidade da FAP não seja afetada. Isto é muito importante.

Cor. Martins: Deve haver muito cuidado, e doutrina adequada. Um problema que também se deve evitar é a desarticulação de mensagens entre a organização e os individuos, que pode levar à erosão da imagem da Força Aérea.

Cor. Craveiro: Na minha opinião as redes sociais não devem ser usadas no local de trabalho, por exemplo. A comunicação exclusivamente interna deve ser feita através dos portais da unidade, e não nas redes sociais.

Cor. Santos: Fotos de militares fardados em situações menos próprias podem prejudicar a imagem da Força Aérea. Devemos também alertar os nossos militares para o possível uso criminoso que algumas pessoas podem fazer da sua informação pessoal.

Tcor. Roque: Sobretudo questões do foro disciplinar. Pelo uso diário da página da Força Aérea no *Facebook*, deparamo-nos muitas vezes com comentários de militares que caem no foro político.

Maj. Mineiro: Antevejo sobretudo problemas na interseção entre a utilização pessoal e a representação da FAP. Como a maioria dos militares que está nas redes sociais se identifica como militar da Força Aérea, pode ser confundido com uma representação "oficial" da Organização. Isto pode levar a problemas, sobretudo na salvaguarda da condição militar, devido a possíveis comentários que saiam fora do âmbito da reserva que cada militar deve ter acerca de assuntos políticos, por exemplo. Outro problema pode ser a passagem de mensagens erradas, ou de outras que não vão de encontro à posição oficial da Força Aérea e que gerem confusão ou reduzam a sua coerência.

Existe formação específica na FAP para a função de Oficial de Relações Públicas, ou a FAP utiliza as valências que os Oficiais trazem da vida civil?

Maj. Mineiro: Não existe formação específica, nem há requisitos no processo de Recrutamento que obriguem a ter competências nesta área. Existe muita experiência adquirida pelos Oficiais do Quadro que estão nas RP, e os Oficiais a Contrato fazem "on-the-job training", que é a nossa forma de colmatar a falta de competências formais que trazem.

No treino dos Oficiais de Relações Públicas, é dada formação específica relativa ao uso das redes sociais para a comunicação externa da FAP?

Maj. Mineiro: Ao nível das RP, damos formação específica relativamente ao uso das redes sociais pelos nossos Oficiais de Relações Públicas sempre que é necessário a sua utilização. É o caso de alguns exercícios onde usamos o *Twitter* para divulgação e difusão das mensagens a transmitir.

A transmissão de mensagens nas redes sociais é mais eficaz se for acompanhada de conteúdos audiovisuais. Considera que os equipamentos ao dispor dos Oficiais de Relações Públicas são adequados para produzir estes conteúdos? Existe coordenação com o CAVFA para a produção de conteúdos?

Maj. Mineiro: A produção de conteúdos audiovisuais é da responsabilidade do CAVFA, embora a nosso pedido. Isto significa que estamos dependentes, e posso dizer que a ligação

por vezes não é a ideal, quer ao nível dos conteúdos produzidos, quer no tempo em que os mesmos são disponibilizados. Ora, ao nível da informação pública, a rapidez na disponibilização dos conteúdos e a qualidade dos mesmos é essencial para que a mesma resulte. Tudo isto mostra que se não existir uma boa coordenação e um bom entendimento entre os dois órgãos o resultado não pode ser bom.

A ubiquidade temporal é uma das características das mensagens colocadas nas redes sociais, pelo que é importante ter a capacidade de acompanhar quase em permanência a sua evolução. Considera que, ao nível dos equipamentos informáticos, as RP têm as ferramentas adequadas para conseguir este objetivo (tablets, iPad, ligação móvel à internet)?

Maj. Mineiro: Temos de momento 3 *tablets* com ligação permanente à *internet*, através de 3G. Mesmo fora das horas normais de serviço e ao fim de semana, existe acompanhamento permanente das mensagens colocadas no nosso mural no *Facebook*, e usamos os *tablets* para coordenar atividades de serviço, através de videoconferência, usando o *Skype*. Saliento no entanto que estes equipamentos foram disponibilizados através de uma parceria conseguida pelas RP.

O acompanhamento quase permanente das mensagens nas redes sociais obriga também a um grande esforço ao nível dos recursos humanos. Acha que o pessoal colocado nas RP é suficiente para fazer um uso adequado das redes sociais?

Maj. Mineiro: Não, de todo. As RP têm, para além do Chefe do serviço, apenas um Oficial do Quadro e dois Oficiais de Contrato. Seria de todo desejável ter mais um Oficial que acompanhasse em permanência as redes sociais, já que a carga do trabalho deste serviço é elevada. Esta falta de pessoal leva a que demos prioridade a acompanhar as mensagens que estão nas redes, mas não podemos emitir todas as mensagens que gostaríamos, porque não temos depois capacidade de as acompanhar. Isto significa que não estamos a usar as redes sociais a 100%.

ANEXO F – Relação entre Operações de Informação e Relações Públicas

A NATO define RP militares como "a função responsável por promover os objetivos militares da NATO junto de públicos-alvo, a fim de aumentar o conhecimento e perceção dos aspetos militares da Aliança" (AJP 3.10, 2009, p. L-7). Para o fazer, é necessário criar uma narrativa que explique as ações militares da Aliança, vá de encontro aos valores dos públicos-alvo, e seja coerente com as ações e operações efetuadas.

Em democracia, é essencial que a opinião pública conheça e apoie as razões que levam um governo a optar pela ação militar, pois se essa perceção não for clara, as opções disponíveis podem ser severamente constrangidas (AJP 3.10, 2009, p. 1-2). Como tal, é essencial que exista transparência e credibilidade por parte de quem comunica, o que requer planeamento e coordenação entre as palavras e os atos.

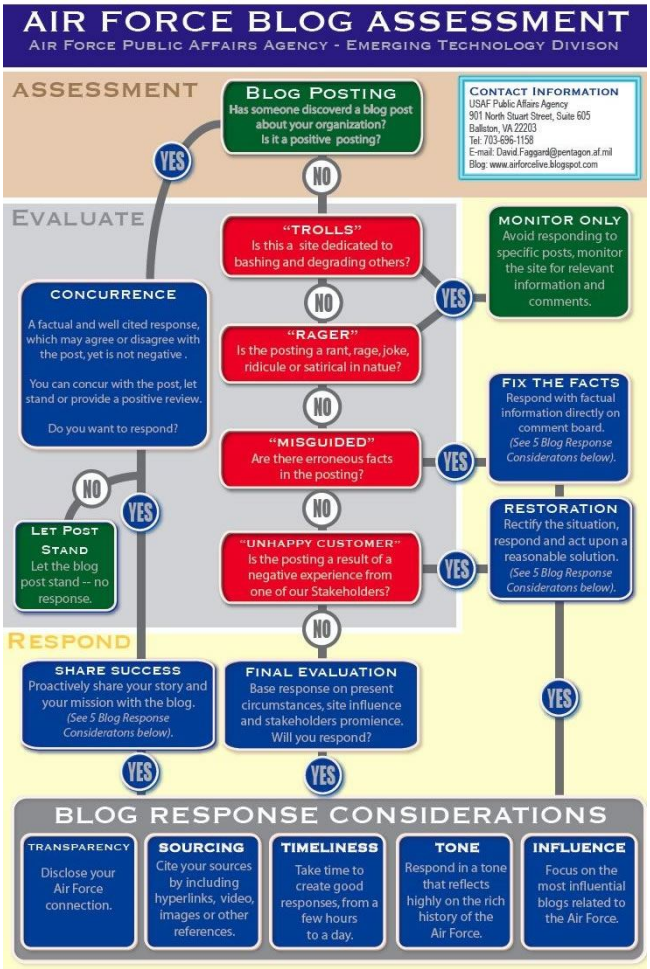
Importa definir o âmbito de ação das RP e a sua ligação com as Operações de Informação. O documento AJP 3.10 (2009, p. 1-3) define Operações de Informação (INFO OPS) como "uma função militar que aconselha e coordena atividades militares de informação de forma a criar efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidade dos adversários e potenciais adversários em apoio dos objetivos da missão da aliança". Isto significa que, em contexto de INFO OPS, ao contrário do que acontece na função de RP, a informação pode ser manipulada ou distorcida de forma a ir ao encontro dos objetivos desejados (AJP 3.10, 2009, p. 1-13).

Deve assim existir uma estreita coordenação entre estas duas funções, pois é necessário preservar elementos de informação relativos às nossas forças que possam ser usadas por um inimigo contra nós. A coordenação de mensagens, e do espaço temporal em que são emitidas, entre as funções INFO OPS e RP é portanto fulcral. Permite obter o apoio da opinião pública, e contribui para a função INFO OPS ao contrariar a propaganda inimiga com informação verídica sobre as nossas operações.

As RP devem portanto consistir em informação factual e verdadeira, e "em caso algum é admissível mentir aos media" (AJP 3.10, 2009, p. 1-13). A transparência e credibilidade são, como vimos, peça fundamental de uma estratégia de RP, e vão também ao encontro das características da comunicação na *Web 2.0*.

Contudo, o facto de a informação poder ser acedida por qualquer pessoa na *Internet*, traz sérios riscos. A Al-Qaeda, por exemplo, afirma obter 80% da informação sobre as forças inimigas através de fonte aberta na *Internet* (Bruhl, 2009, p. 9). A

localização de uma unidade, técnicas e táticas, o posto de um militar ou o número de tripulantes de uma aeronave, podem ser facilmente deduzidos da coleta sistemática de material audiovisual nas aplicações *Web 2.0*. Além disso, quando se coloca informação *online* pode ser quase impossível voltar a retirá-la. Após o massacre de 16 civis no Afeganistão em março de 2012, o Exército dos EUA tentou retirar da *internet* todos os dados e fotos relativos ao militar suspeito do ataque, para proteger a sua família. Contudo, não o conseguiu fazer por completo, pois alguns dos dados ficaram guardados em servidores de motores de busca, mostrando que o *cloud computing* pode ser uma ameaça, além de uma oportunidade (Wired, 2012).

Assim, no que diz respeito à comunicação na *Web 2.0*, e como em tantas outras facetas da vida militar, existem riscos que devem ser estudados e mitigados, para que o uso da *Web 2.0* seja feito de forma segura.

ANEXO G – Fluxograma de decisão de resposta a mensagens inadequadas na *Web 2.0*, pela Força Aérea dos EUA