



**ACADEMIA MILITAR**

**A utilização das redes sociais *online* pelas  
Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento  
de Comunicação Institucional**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Guerra da Informação

**Pedro Miguel da Silva Coelho dos Santos**

**2015**





**ACADEMIA MILITAR**

**A utilização das redes sociais *online* pelas  
Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento  
de Comunicação Institucional**



Imagem disponível em <http://rendalucrativa.com/wp-content/uploads/2014/08/Marketing-nas-redes-sociais.jpg>

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Guerra da Informação

**Pedro Miguel da Silva Coelho dos Santos**

Trabalho realizado sob a orientação de:

**Prof. Doutor Reginaldo Rodrigues de Almeida**

Coorientação de:

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Irina Golovanova**

**2015**



## **Agradecimentos**

À Academia Militar pela excelência do ensino que foi proporcionado no âmbito do Mestrado em Competitive Intelligence / Guerra da Informação, quer pela qualidade dos Professores e Palestrantes, quer pela qualidade dos conteúdos abordados.

Aos meus colegas de Mestrado, pela camaradagem, solidariedade, espírito de apoio académico e paciência demonstrada ao longo de todo o período letivo iniciado em 2011 e continuado em 2012.

À minha família e aos meus amigos pelo apoio neste regresso à vida académica e pela compreensão demonstrada para com as minhas ausências (foi por um bom motivo!).

Ao Prof. Doutor Reginaldo Rodrigues de Almeida e à Prof.<sup>a</sup> Doutora Irina Golovanova pela orientação e co-orientação dadas a esta Dissertação.

Aos Gabinetes de Relações Públicas da Força Aérea, da Marinha e do Exército, pela disponibilidade demonstrada em partilhar informações, experiências e práticas, a qual foi fundamental para a obtenção de matéria para a realização desta Dissertação.



*Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.*

Nelson Mandela



## Índice

<b>Índice</b> .....	<b>i</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de abreviaturas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>1</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
A utilização das redes sociais <i>online</i> .....	1
A importância estratégica da Comunicação Institucional no âmbito das Forças Armadas Portuguesas .....	5
Metodologia da investigação .....	7
Objetivos da investigação .....	8
<b>Capítulo II</b> .....	<b>12</b>
<b>Questão principal e Questões derivadas</b> .....	<b>12</b>
<b>Capítulo III</b> .....	<b>14</b>
<b>A Comunicação Institucional</b> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>26</b>
<b>As Redes Sociais <i>online</i> no âmbito da Comunicação Institucional</b> .....	<b>26</b>
Caracterização das redes sociais <i>online</i> .....	26
A utilização das redes sociais <i>online</i> em Portugal.....	33
Boas-práticas de utilização das redes sociais <i>online</i> .....	38
<b>Capítulo V</b> .....	<b>57</b>
<b>As Forças Armadas Portuguesas</b> .....	<b>57</b>
Enquadramento geral das Forças Armadas Portuguesas .....	57
Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – o Exército.....	63

Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – a Força Aérea Portuguesa.....	66
Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – a Marinha.....	69
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>73</b>
<b>Utilização das Redes Sociais <i>online</i> pelas Forças Armadas.....</b>	<b>73</b>
A Forças Armadas e as redes sociais <i>online</i> .....	73
A presença das Forças Armadas Portuguesas nas redes sociais <i>online</i> .....	80
Avaliação da presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais <i>online</i> .....	94
<b>Capítulo VII.....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusões.....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>118</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>123</b>

## Índice de figuras

Figura 1 – Utilizadores da internet na EU – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia.....	2
Figura 2 – Atividades realizadas <i>online</i> – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia.....	2
Figura 3 – Dispositivos utilizados para aceder à internet – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia.....	3
Figura 4 - Perfil dos internautas – Estudo “Um dia das nossas vidas na internet”, Nova Expressão.....	4
Figura 5 – Frequência da utilização da internet com o objetivo “comunicação” – Estudo “Um dia das nossas vidas na internet”, Nova Expressão .....	4
Figura 6 – Penetração das redes sociais junto dos utilizadores – Marktest, 2014.....	34
Figura 7 – Frequência e modo de acesso às redes sociais <i>online</i> – Nova Expressão, 2015	35
Figura 8 – Objetivos de utilização das redes sociais <i>online</i> – Nova Expressão, 2015 .....	35
Figura 9 – Utilização da internet para a função “Comunicação” por períodos do Dia, semana útil – Nova Expressão, 2015.....	36
Figura 10 - Utilização da internet para a função “Comunicação” por períodos do Dia, fim-de-semana – Nova Expressão, 2015 .....	36
Figura 11 – Acesso às redes sociais <i>online</i> durante os dias da semana – Nova Expressão, 2015 .....	37
Figura 12 – Proposta de <i>framework</i> de boas-práticas na conceção da página na rede social <i>online</i> e da informação que nela deve constar quanto à identificação da Organização.....	52
Figura 13 - Proposta de <i>framework</i> de avaliação de boas-práticas para conteúdos disponibilizados nas redes sociais Facebook e Twitter .....	53
Figura 14 - Proposta de <i>framework</i> de avaliação de boas-práticas para conteúdos disponibilizados nas redes sociais YouTube e Instagram .....	55
Figura 15 – Brasão do Estado-Maior-General das Forças Armadas .....	59

Figura 16 - Peso relativo da despesa com Defesa no total da despesa e no Produto Interno Bruto (Instituto da Defesa Nacional, 2013).....	60
Figura 17 – Brasão de armas do Exército.....	64
Figura 18 – Evolução dos efetivos do Exército (Relatório de Gestão do Exército 2013)...	65
Figura 19 - Brasão de armas da Força Aérea.....	67
Figura 20 - Evolução dos efetivos da Força Aérea (Relatório de Gestão da Força Aérea 2013).....	68
Figura 21 - Brasão de armas da Marinha.....	70
Figura 22 - Efetivos da Marinha (Anuário Estatístico 2013) .....	71
Figura 23 - Missão, funções e tarefas da Marinha (Anuário Estatístico 2013) .....	72
Figura 24 – Presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais <i>online</i> que segundo o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” (Marktest, 2014) são mais utilizadas em Portugal ...	81
Figura 25 - Aspeto da página do Exército na internet (captada em 27/04/2015 às 20h55m) .....	82
Figura 26 – Aspeto da página da FAP na rede social Facebook (captada em 27/04/2015 às 00h03m).....	84
Figura 27 - Aspeto da página da FAP na rede social Twitter (captada em 27/04/2015 às 17h03m).....	86
Figura 28 - Aspeto da página da FAP na rede social Instagram (captada em 28/04/2015 às 18h25m).....	87
Figura 29 - Aspeto da página da Marinha na rede social Facebook (captada em 27/04/2015 às 16h53m) .....	88
Figura 30 - Aspeto da página da Marinha na rede social Twitter (captada em 27/04/2015 às 18h00m).....	90
Figura 31 - Aspeto da página da Marinha na rede social YouTube (captada em 28/04/2015 às 18h50m) .....	92
Figura 32 – Grelha de avaliação da conceção das páginas nas redes sociais <i>online</i> e da informação que consta das mesmas quanto à adequada identificação e caracterização da Organização.....	95
Figura 33 – Avaliação global da presença da FAP na rede social Facebook (fevereiro e março 2015).....	99

Figura 34 - Avaliação global da presença da Marinha na rede social Facebook (fevereiro e março 2015).....	101
Figura 35 - Avaliação global da presença da FAP na rede social Twitter (fevereiro e março 2015).....	103
Figura 36 - Avaliação global da presença da Marinha na rede social Twitter (fevereiro e março 2015).....	104
Figura 37 - Avaliação global da presença da FAP e da Marinha na rede social YouTube (fevereiro e março 2015) .....	106
Figura 38 - Avaliação global da presença da FAP na rede social Instagram (fevereiro e março 2015).....	107

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Tabela de objetivos do trabalho.....	13
---	----

## Resumo

Estão as Forças Armadas Portuguesas a fazer um uso das redes sociais, enquanto ferramenta de Comunicação Institucional, de acordo com as boas-práticas?

Através de entrevistas realizadas com os Serviços de Relações Públicas dos três ramos militares das Forças Armadas Portuguesas e da observação direta das suas páginas oficiais nas redes sociais *online* procurou responder-se a essa questão com esta Dissertação de Mestrado em Competitive Intelligence / Guerra da Informação na Academia Militar. Assumindo atualmente um papel relevante na forma de interação dos cidadãos uns com os outros e dos cidadãos com as mais variadas Instituições, as redes sociais *online* são uma ferramenta de comunicação que não pode ser ignorada por quem pretenda fazer chegar a sua mensagem junto de vastas franjas da população.

Este estudo analisou a utilização deste recurso no âmbito da Comunicação Institucional e aplicou essa análise à prática quotidiana do Exército, Força Aérea e Marinha. Perante a necessidade de melhorar a comunicação estratégica das Forças Armadas e de promover o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional, pretendeu-se concluir de que forma a presença nestes novos media está a contribuir para que esses objetivos sejam alcançados.

**Palavras-chave:** Forças Armadas; Redes sociais *online*; Comunicação Institucional; Internet; Defesa Nacional.

## **Abstract**

Are the Portuguese military making use of social networks, as an institutional communication tool, according to the good practices?

Through interviews with the Public Relations Services of the three military branches of the Portuguese Armed Forces and the direct observation of their official pages on online social networks, this Dissertation in Competitive Intelligence / Information Warfare in Military Academy sought to respond to this question. Currently taking an important role in how people interact with each other and with the most diverse institutions, social networks are a communication tool that can not be ignored by those who want to send their message along vast sections of the population.

This study analyzed the importance of using this resource within the Corporate Communications and applied this analysis to the daily practice of the Army, Air Force and Navy. Given the need to improve the strategic communication of the armed forces and to promote the knowledge and the usefulness of the military organization and other instruments of national security and defense strategy, this work intended to conclude how this new media presence is contributing to achievement of these objectives.

**Keywords: Armed forces; Online social networks; Institutional communication; Internet; National Defense.**

## **Lista de abreviaturas**

**a.C – Antes de Cristo**

**ACO - Allied Command Operations**

**CGU - Conteúdo Gerado pelo Utilizador**

**CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa**

**EU – União Europeia**

**EUA – Estados Unidos da América**

**FAP – Força Aérea Portuguesa**

**FFAA – Forças Armadas Portuguesas**

**INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica**

**INFO OPS – Operações de Informação**

**NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte**

**ONU – Organização das Nações Unidas**

**OP – Opinião Pública**

**PIB – Produto Interno Bruto**

**RP – Relações Públicas**



## Capítulo I

### Introdução

#### **A utilização das redes sociais *online***

Diariamente, 48% da população residente em Portugal acede à internet. Os dados disponibilizados pelo Eurobarómetro da Comissão Europeia relativo a Cibersegurança (Comissão Europeia, 2015), disponibilizados em fevereiro de 2015 com base em dados recolhidos em 2014, significam um aumento de 10 pontos percentuais relativamente a idêntico estudo realizado um ano antes.

Ainda assim, indica o estudo, cerca de 34% da população portuguesa nunca acede à internet. Se incluídos os restantes 27 países que, a par de Portugal, constituem a União Europeia (EU), este número é de 18% da população.

Tidos em conta os dados dos últimos Censos populacionais de Portugal, realizados em 2011<sup>1</sup> pelo Instituto Nacional de Estatística, isto significa que diariamente mais de cinco milhões de residentes em território nacional acedem pelo menos uma vez à internet. Destes, 76% indicam a utilização das redes sociais *online* como uma das atividades que executa quando acede à internet, colocando Portugal 16 ponto percentuais acima da média dos 28 países da UE.

A atividade de utilização das redes sociais *online* apenas é suplantada pela consulta do correio eletrónico (82% dos utilizadores da internet) e é imediatamente seguida da leitura de notícias *online* (67% dos utilizadores) e de jogos *online* (41% dos utilizadores). Apenas 26% dos utilizadores utilizam a internet para acederem a serviços bancários *online*, 20% para comprar eletronicamente bens ou serviços e 12% para a venda de bens ou serviços.

Refira-se ainda que 13% dos utilizadores da internet utilizam este suporte para verem televisão. Estes dados sugerem, assim, que a utilização da internet em Portugal é feita

---

<sup>1</sup> Segundo os Censos realizado em 2011, residem em Portugal 10.562.178 pessoas.

sobretudo para uma utilização de carácter lúdico/recreativo ao invés de uma utilização de âmbito mais profissional.

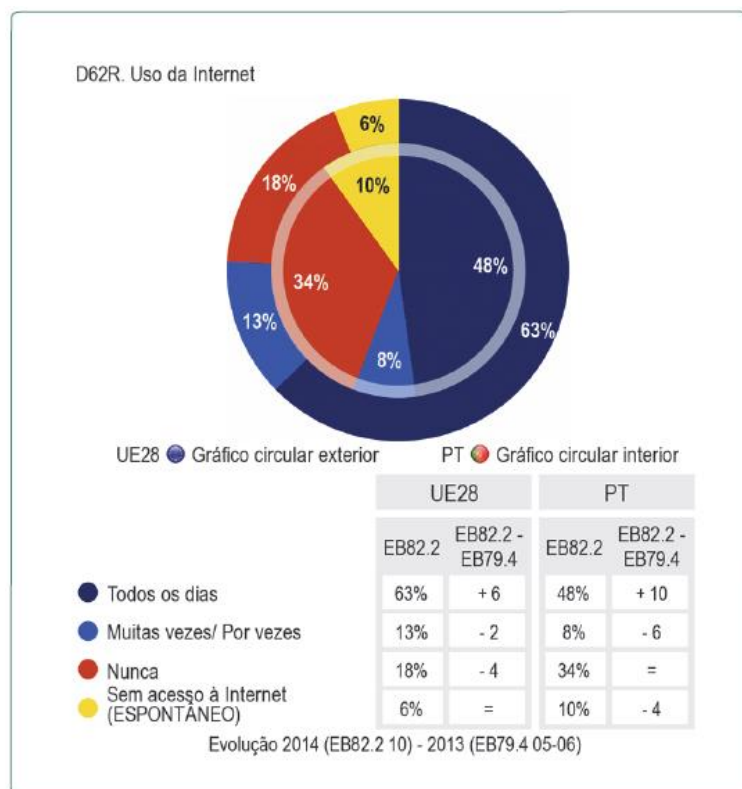


Figura 1 – Utilizadores da internet na EU – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia

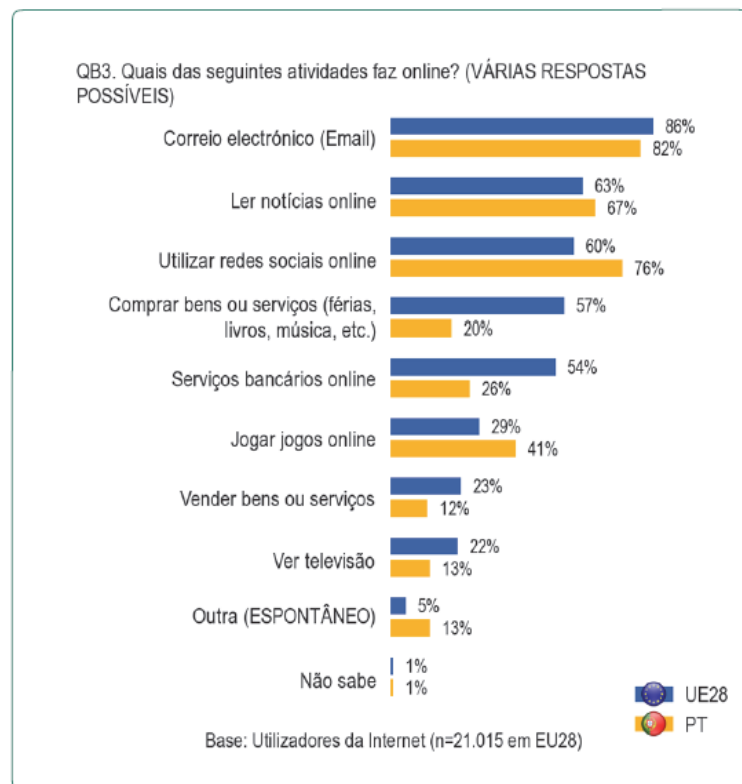
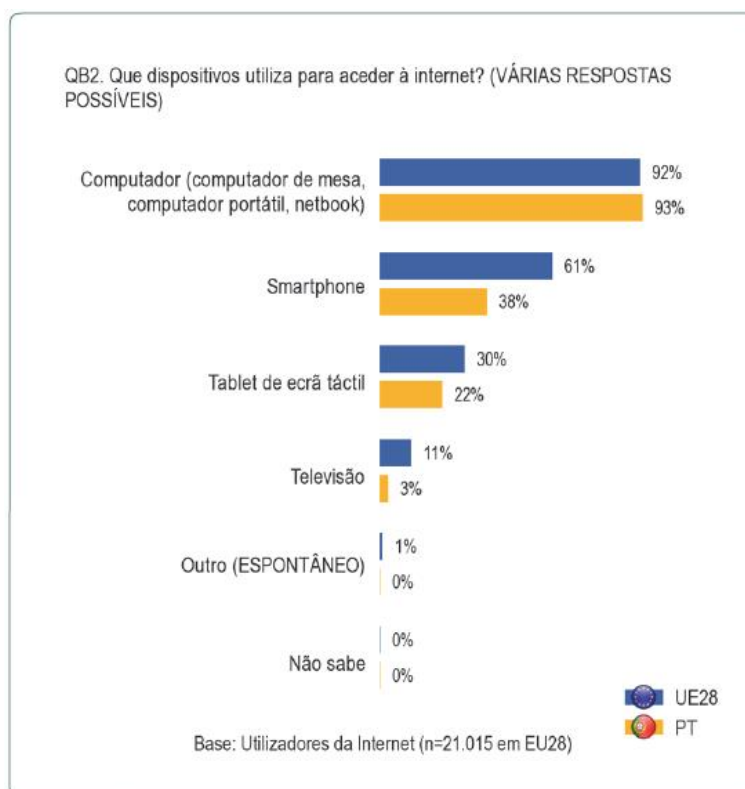


Figura 2 – Atividades realizadas *online* – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia

Os dispositivos utilizados para aceder à internet foram igualmente objeto de análise deste Eurobarómetro da Comissão Europeia. Tendo em conta que cada participante neste estudo poderia dar mais do que uma resposta para esta questão que lhe foi colocada, 93% dos utilizadores em Portugal refere aceder à *world wide web* através de um computador, 38% fazem-no utilizando um *smartphone*, 22% um *tablet* de ecrã tátil e apenas 3% a televisão.



**Figura 3 – Dispositivos utilizados para aceder à internet – Eurobarómetro 82.2, Comissão Europeia**

Um outro estudo, elaborado por empresa na área de planeamento de meios e publicidade (Nova Expressão, 2015), divulgado em janeiro de 2015 e efetuado com base em dados de 2014 disponibilizados pelo Bareme Internet da Marktest (trabalho esse que se analisará também no Capítulo IV), com o título “Um dia das nossas vidas na internet”, indica um número de cibernautas em Portugal que é superior ao indicado pela Comissão Europeia. Assim, estes dados dão conta de que uns significativos 64% da população residente em território nacional (continente e regiões autónomas da Madeira e dos Açores) é utilizador da internet, conforme o perfil que se encontra na figura que se segue.

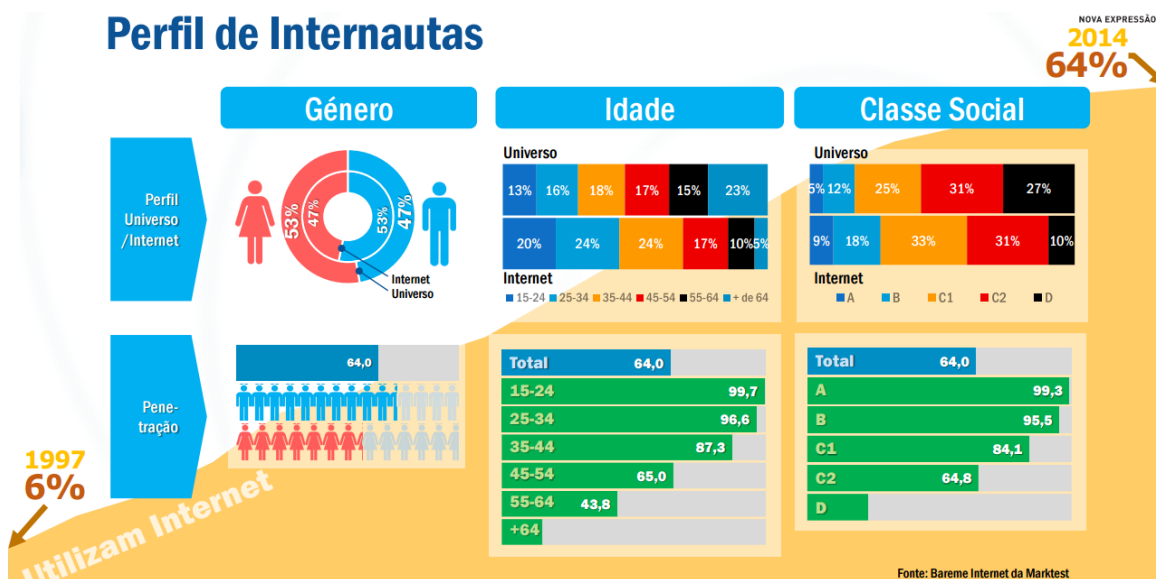


Figura 4 - Perfil dos internautas – Estudo “Um dia das nossas vidas na internet”, Nova Expressão

Quando o objetivo da utilização é referido como “comunicação”, 100% dos utilizadores recorrem à internet para acesso ao correio eletrónico, 85% para comunicar através de *posts* nas redes sociais, 84% para utilização de programas de *instant messaging*, 72% para enviar *short message service* (mensagens curtas) e 54% para comunicar por *voip* (voz através da internet). Especificamente relativamente às redes sociais *online*, 38% dos utilizadores da internet acedem “todos ou quase todos os dias”, 15% “duas a três vezes por semana”, 17% fazem-no “esporadicamente” e apenas 15% indicam “raramente”.

## Comunicação: Frequência

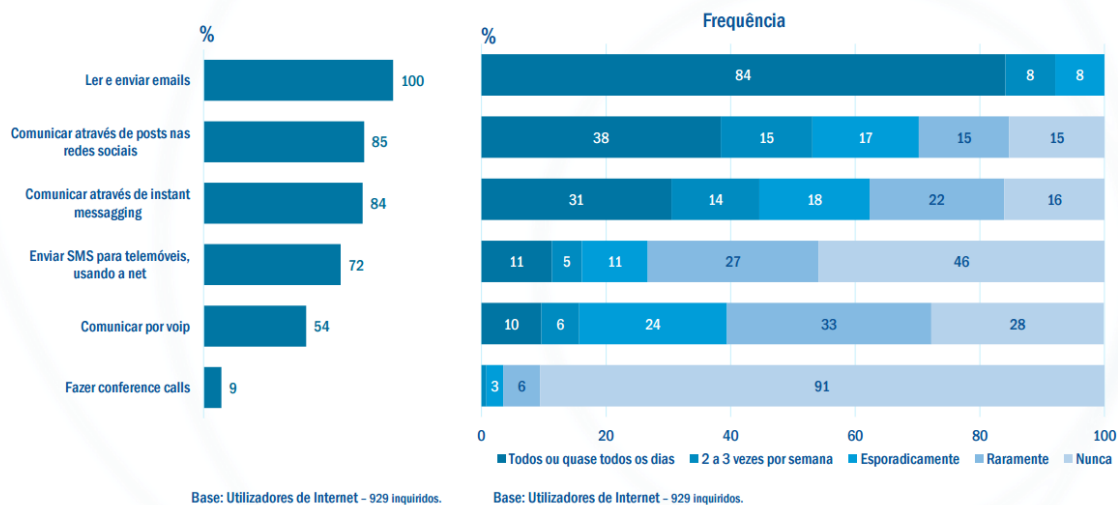


Figura 5 – Frequência da utilização da internet com o objetivo “comunicação” – Estudo “Um dia das nossas vidas na internet”, Nova Expressão

Temos assim que a utilização das redes sociais *online* é uma realidade do quotidiano dos portugueses. Efetivamente, os amigos ou conhecidos de cada um de nós que não estão presentes nas redes sociais *online* (fenómeno cada vez mais raro, diga-se) são olhados com um sentimento ambivalente de admiração por parte dos restantes.

Admiração por não serem ainda utilizadores destas plataformas, como se o facto de não as utilizarem e não terem perfis virtuais significasse que não existem no mundo real. Admiração também por estarem imunes a esta “febre”, conseguindo resistir a esta forma de comunicação com os outros, que permite interagir com um número alargado de amigos e conhecidos à distância de apenas um clique.

### **A importância estratégica da Comunicação Institucional no âmbito das Forças Armadas Portuguesas**

A Constituição da República Portuguesa e a Lei de Defesa Nacional (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho) definem os valores fundamentais e os interesses de Portugal. Assim, temos como **valores fundamentais** da República:

- Independência nacional;
- Primado do interesse nacional;
- Defesa dos princípios da democracia;
- Defesa dos direitos humanos;
- Defesa do direito internacional;
- Defesa da estabilidade e da segurança europeia, atlântica e internacional.

Quanto aos **interesses de Portugal**, estes são:

- Afirmar a presença de Portugal no mundo;
- Defender a afirmação e a credibilidade externa do Estado;
- Consolidar a inserção do país numa sólida rede de alianças;
- Valorizar as comunidades Portuguesas;
- Contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional.

A Estratégia de Segurança e Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril) plasma que as Forças Armadas (FFAA) Portuguesas constituem-se como um dos elementos essenciais (a par da diplomacia portuguesa, da justiça, das forças

de segurança, entre outros) para o prosseguimento dos referidos **valores e interesses** nacionais. Os meios militares nacionais são, assim, uma componente fundamental da segurança do Estado e um fator de projeção do prestígio internacional de Portugal.

Explana a referida Resolução que a Estratégia de Segurança e Defesa Nacional desenvolve-se em três vetores de ação essenciais:

- Exercer a soberania nacional, neutralizando ameaças e riscos à segurança nacional;
- Ultrapassar os principais constrangimentos e vulnerabilidades nacionais;
- Potenciar os recursos nacionais e explorar as oportunidades existentes.

Dentro das linhas de ação estratégicas consagradas para dar resposta às vulnerabilidades nacionais encontra-se definido o objetivo de “Envolver a sociedade nos assuntos da Segurança e Defesa Nacional”. Pretende-se com este objetivo “assumir a segurança e defesa nacional como responsabilidade essencial do Estado, mas também da sociedade e dos cidadãos”. Deste modo, nesse domínio, constituem-se as seguintes linhas de ação estratégica:

- **Melhorar a comunicação estratégica das Forças Armadas para permitir a compreensão por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam;**
- **Promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional.**

Assim sendo, fica inequivocamente expressa na Estratégia de Segurança e Defesa Nacional, enquanto instrumento da máxima relevância para o futuro estratégico do País, o exercício da função “Comunicação Institucional”. Paradoxalmente, ao fazê-lo num capítulo dedicado a vetores e linhas de ação estratégica para responder às vulnerabilidades nacionais, fica implícita – ou é esse pelo menos o entendimento do autor desta Dissertação – a ideia de que muito há a fazer no domínio da Comunicação Institucional (numa visão alargada, em que a mesma se insere no âmbito das Relações Públicas) que é realizada pelos diversos ramos das FFAA Portuguesas.

Este aspeto reveste-se de especial importância para os objetivos desta Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Competitive Intelligence / Guerra da Informação pela Academia Militar. Isto porque a Dissertação em questão procurará dar um contributo para a melhoria da Comunicação Institucional das FFAA, através da exploração das redes sociais *online* enquanto ferramenta de interação com o público, ou os diversos públicos-alvo, com quem estão ou podem vir a estar envolvidas, visando alcançar determinados objetivos e que são, genericamente, influir sobre a forma como os cidadãos avaliam a necessidade da existência das FFAA e o cumprimento da missão que diariamente levam a cabo em nome da Nação.

## **Metodologia da investigação**

A Dissertação recorreu à seguinte metodologia:

**Recolha de dados através de fontes primárias:** designadamente entrevistas com os responsáveis pelos serviços de Comunicação/Relações Públicas de cada um dos ramos das FFAA, os quais estão integrados nas respetivas chefias de estado-maior.

Observação direta da presença institucional dos diversos ramos militares nas redes sociais *online*. Mais concretamente no Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, uma vez que é nestas plataformas que as FFAA Portuguesas têm presença oficial à data da realização deste trabalho.

Ainda a este propósito refira-se que a análise destas páginas oficiais é, no caso da rede social Facebook, referente às páginas de âmbito genérico de cada um dos ramos, dado existirem algumas páginas dedicadas a atividades específicas (caso do recrutamento) e unidades (por exemplo, o corpo de fuzileiros da Marinha, embora nada indique ser uma página oficial). Esta opção está diretamente relacionada com o objetivo desta Dissertação, pois pretendendo-se analisar a utilização das redes sociais *online* enquanto instrumento de Comunicação Institucional, estas páginas de âmbito mais geral são aquelas que se destinam ao grande público, como se verifica aliás pelo número de seguidores.

No âmbito da explicação da metodologia seguida, refira-se ainda que a análise realizada irá aos conteúdos colocados nas redes sociais *online* é referente à totalidade dos dias de dois meses consecutivos, designadamente fevereiro e março de 2015. Este período de tempo, mais concretamente 59 dias seguidos, permitirá uma avaliação quantitativa e qualitativa

desses mesmos conteúdos quanto à sua adequação aos objetivos genéricos de Comunicação Institucional dos vários ramos das FFAA Portuguesas.

Para tal foi desenvolvida uma grelha de avaliação para cada uma das páginas das redes sociais *online* utilizadas pelas FFAA Portuguesas. Essas grelhas contêm 97 parâmetros passíveis de avaliação.

**Recolha de dados através de fontes secundárias:** a Dissertação analisará informação estatística e estudos sobre a utilização da internet e das redes sociais *online* em Portugal. Trata-se de informação em fonte aberta, disponível nas páginas na internet das Instituições referidas e, num dos casos (“Os Portugueses e as Redes Sociais”, da Marktest) através de um resumo gentilmente cedido para este trabalho.

Recorreu-se também a diversa bibliografia nacional e estrangeira, disponível em bibliotecas e centros de documentação. É o caso de trabalhos académicos, livros, revistas científicas, documentos contendo doutrina militar e outros documentos sobre o tema em análise.

Parte relevante da literatura utilizada para a realização deste trabalho está também disponível *online*, através de diversas páginas na internet. A sua identificação na Bibliografia tornará acessível a sua consulta por parte dos interessados.

O autor desta Dissertação possui também diversos livros de referência na área da Comunicação Institucional/Relações Públicas, a sua área de atividade profissional ao longo da última década e meia. Estes suportes foram igualmente um recurso para a análise bibliográfica e enquadramento conceptual do trabalho que agora se apresenta.

## **Objetivos da investigação**

O autor da Dissertação tem desenvolvido a sua carreira profissional na área da comunicação, primeiro como jornalista em diversas publicações periódicas e, posteriormente, como profissional na área da Comunicação Institucional. Sempre teve também um forte interesse pessoal na área das FFAA (apesar de não lhe ter sido possibilitado fazer o serviço militar obrigatório), área temática que aliás acompanhou no exercício da sua profissão de jornalista em diversos órgãos de comunicação social.

Esse interesse cimentou-se com a frequência do Mestrado em Competitive Intelligence / Guerra da Informação da Academia Militar, no âmbito do qual ficou a conhecer melhor a missão, valores, organização interna, dinâmica e atuação das FFAA. Ao longo deste

percurso académico, o autor desta Dissertação constatou, por diversas vezes, que existe um desconhecimento generalizado por parte da denominada população em geral sobre o papel desenvolvido pelas FFAA. Os problemas e as dificuldades de comunicação da Instituição militar para com a chamada sociedade civil - com notórias barreiras a que as FFAA possam passar a sua mensagem ao público, análise que se efetuará também no âmbito desta Dissertação - são muitas vezes apontados como um dos principais fatores para essa constatação.

Por outro lado, enquanto profissional que tem desenvolvido a sua carreira na área da Comunicação Institucional, tem o autor desta Dissertação desenvolvido um grande interesse pelas redes sociais *online* enquanto ferramenta e instrumento de comunicação. Efetivamente, as redes sociais *online* são um fenómeno relativamente recente, mas cuja importância para a sociedade atual é já, como referido anteriormente, indiscutível.

Assim, com este trabalho pretende-se estudar a aplicação de ferramentas profundamente utilizadas na vida e sociedade civis à Instituição Militar. O objetivo é o de acrescentar valor às FFAA, contribuindo com este trabalho para o desenvolvimento da utilização das redes sociais *online* na sua estratégia de Comunicação Institucional.

O objeto desta Dissertação poderá eventualmente ser de utilidade para conseguir, junto dos cidadãos, um incremento do conhecimento do valor e da indispensabilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacionais, uma das linhas de ação estratégica consagradas, como já referido, na Estratégia de Segurança e Defesa Nacional. A aplicação de boas-práticas à ação quotidiana comunicacional da Instituição Militar poderá contribuir para esse fim, esperando-se deste modo que as FFAA possam vir a beneficiar com este trabalho.

Depois de no presente capítulo se mencionar a relevância que as redes sociais *online* assumem, bem como a metodologia e os objetivos da investigação, no segundo capítulo desta Dissertação dar-se-á a conhecer a “Questão principal e questões derivadas”. O objetivo do capítulo em questão será identificar o problema ao qual se pretende dar resposta.

A questão principal é o fio condutor da presente investigação, definindo-se da forma mais exata possível o que se procurará saber com o presente trabalho. Para desempenhar adequadamente a sua função, a pergunta de partida deve apresentar as seguintes qualidades (Pocinho, 2012):

- Clareza: ser precisa, concisa e unívoca;
- Exequibilidade: ser realista e mensurável;
- Pertinência: ser uma pergunta com real interesse, que permita enquadrar o que se sabe sobre o assunto em estudo, que suscite mudança ou acrescente algo ao conhecimento já existente.

O terceiro capítulo é dedicado à “Comunicação Institucional”. No seu âmbito irá dar-se a conhecer uma definição e objetivos da Comunicação Institucional e quais os instrumentos e/ou ferramentas utilizados para alcançar esses mesmos objetivos.

No quarto capítulo abordar-se-á “As Redes Sociais *online* no âmbito da Comunicação Institucional”. Pretende-se fazer uma caracterização destas redes sociais, a expressão da sua utilização em Portugal, e a identificação de boas-práticas de utilização desta ferramenta de comunicação.

Por sua vez, o quinto capítulo irá efetuar uma abordagem às “Forças Armadas Portuguesas”. A sua caracterização procurará enquadrar quanto à sua missão e características dos vários ramos militares.

O sexto capítulo versará sobre a “Utilização das Redes Sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas”. É neste capítulo que reside a informação *core* desta investigação, resultante da análise da presença dos vários ramos das FFAA nas redes sociais, através de análise direta das suas presenças institucionais nessas redes e das entrevistas realizadas com os responsáveis pela gestão dessa presença.

Será efetuada uma análise quantitativa e qualitativa dos conteúdos disponibilizados nas redes sociais *online* e procurar-se-á aferir se os mesmos estão integrados no âmbito dos objetivos genéricos de comunicação das FFAA. Esta análise permitirá ir ao encontro da questão principal e questões derivadas, visando chegar-se a uma validação das mesmas.

Por fim, o sétimo capítulo é dedicado às “Conclusões”. É aqui que se encontrarão as deduções passíveis de extrair dos resultados da análise efetuada e as contribuições que, eventualmente, esta pesquisa poderá trazer como mais-valia para o problema/questão que se estudou.

Pretende-se ainda, caso os responsáveis pela comunicação ou pela gestão das FFAA encontrem utilidade neste trabalho, apontar caminhos para uma presença mais consistente nas redes sociais *online*. O objetivo último é o de se melhorar a capacidade de persuasão e de transmissão das mensagens das instituições militares junto da população, contribuindo deste modo para, conforme consta da já referida Resolução do Conselho de Ministros que define a Estratégia de Segurança e Defesa Nacional, melhor “promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional”.

Tal será feito sem qualquer intenção de crítica pejorativa ao trabalho que as FFAA já desenvolvem neste domínio. Efetivamente, é firme convicção do autor desta Dissertação que muito se tem progredido nesta área nos últimos anos e que o trabalho por estas realizado é o possível face às condições – de disponibilidade de recursos humanos e recursos técnicos, dos constrangimentos económico-financeiros, de orientações “políticas” superiormente definidas, entre outras – atualmente existentes nas estruturas militares.

## Capítulo II

### Questão principal e Questões derivadas

Com a Dissertação que agora se apresenta, no âmbito do Mestrado em Competitive Intelligence / Guerra da Informação da Academia Militar, pretende-se obter resposta à seguinte questão principal:

**Estarão as Forças Armadas Portuguesas a fazer um uso das redes sociais, enquanto ferramenta de Comunicação Institucional, de acordo com as boas-práticas?**

Na sequência da questão central, identificam-se as seguintes questões derivadas:

- 1. As redes sociais são uma ferramenta útil numa estratégia de Comunicação Institucional?**
- 2. É possível definir uma *framework* de boas-práticas de utilização das redes sociais?**
- 3. De que forma poderão essas boas-práticas ser aplicadas na utilização das redes sociais pelas Forças Armadas Portuguesas?**

As hipóteses de investigação a serem seguidas, tendo por base a questão principal e questões derivadas, são as seguintes:

1. As redes sociais constituem uma ferramenta de comunicação importante e como tal devem ser exploradas numa estratégia de Comunicação Institucional;
2. Existem boas-práticas para a utilização das redes sociais;
3. É possível identificar e definir boas-práticas para a utilização das redes sociais pelas Instituições;
4. Tal como as Instituições da sociedade civil, as FFAA devem utilizar as redes sociais na sua estratégia de comunicação;

5. Nas FFAA é possível utilizar as redes sociais com objetivo de promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional.

Título	Questão central	Questões derivadas	Hipóteses
A utilização das redes sociais pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional	Estarão as Forças Armadas Portuguesas a fazer um uso das redes sociais, enquanto ferramenta de Comunicação Institucional, de acordo com as boas-práticas?	1 - As redes sociais são uma ferramenta útil numa estratégia de Comunicação Institucional?	1 - As redes sociais constituem uma ferramenta de comunicação importante e como tal devem ser exploradas numa estratégia de Comunicação Institucional
		2 - É possível definir uma <i>framework</i> de boas-práticas de utilização das redes sociais?	2 - Existem boas-práticas para a utilização das redes sociais
			3 - É possível identificar e definir boas-práticas para a utilização das redes sociais pelas Instituições
		3 - De que forma poderão essas boas-práticas ser aplicadas na utilização das redes sociais pelas forças armadas Portuguesas?	4 - Tal como as Instituições da sociedade civil, as Forças Armadas devem utilizar as redes sociais na sua estratégia de comunicação
			5 - Nas Forças Armadas é possível utilizar as redes sociais com objetivo de promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional

**Tabela 1 – Tabela de objetivos do trabalho**

## Capítulo III

### A Comunicação Institucional

Relativamente à Comunicação Institucional, não existe unanimidade sobre se esta é uma área que é dependente das Relações Públicas (RP) ou se, pelo contrário, utiliza as RP como um veículo para atingir os seus objetivos. Tal como defende uma académica portuguesa, as RP não buscam um conhecimento académico: “buscam soluções, rentabilizá-las, no fundo, buscam a eficácia. As RP são uma arte aplicada às ciências sociais, tendo como principal consideração o interesse público da sociedade e o interesse privado das organizações” (Sebastião, 2009).

As RP podem definir-se como “a gestão estratégica de relações entre uma organização e seus diversos públicos, por meio do uso da comunicação, para alcançar a compreensão, realizar os objetivos organizacionais e servir o interesse público” (Flynn, Gregory & Valin, 2008). Joaquim Martins Lampreia, um dos mais destacados especialistas e autores portugueses nesta área, dá uma outra possível definição para RP: “técnica de comunicação que visa, através de vários meios, divulgar a boa imagem de uma organização (um produto, serviço ou pessoa) junto dos seus públicos” (Lampreia, 1999).

Foi precisamente para melhorar a sua imagem – e do seu império empresarial – que o magnata John D. Rockefeller Jr. recorreu a Ivy Lee, ex-jornalista de profissão e que viria a fundar uma das primeiras empresas de RP. A 20 de abril de 1914 dava-se o “Massacre de Ludlow”, no qual morreram 24 pessoas, incluindo mulheres e crianças.

O “Massacre de Ludlow” ocorreu na sequência de um ataque pela Guarda Nacional do Colorado e por guardas da “Colorado Fuel & Iron Company” a um acampamento de 1.200 mineiros de carvão grevistas e suas famílias. O dono da mina, John D. Rockefeller Jr., foi amplamente criticado e culpabilizado pelo incidente, contratando Lee para a planificação e desenvolvimento de uma ampla campanha de informação/relações públicas com o objetivo de melhorar a imagem do magnata junto do público norte-americano.

O sucesso do trabalho de Ivy Lee abriu caminho para o estabelecimento das RP como atividade e profissão, com vários profissionais e empresas a estabelecerem-se no ramo. Mas já antes disso, na História da Humanidade, se encontram diversas evidências da utilização das RP.

O imperador romano Júlio César terá sido, para diversos autores, um dos primeiros impulsionadores das RP ao editar, em 69 a.C., as “Acta Diurna”, publicações nas quais se dava a conhecer os principais acontecimentos, decisões e feitos ocorridos no Império Romano. Esta publicação pode, efetivamente, ser considerada uma iniciativa concreta para dar resposta à necessidade de informação do público, ou dos públicos, uma das pedras basilares das várias definições possíveis para RP.

Também na História de Portugal existem referências interessantes sobre as RP, mais concretamente no “Regimento das Casas da Índia e Minas”<sup>2</sup>, cujo texto base foi publicado em 1509 e onde o Rei de Portugal (D. Manuel I) determinava que “sejam bem tratados os mercadores”, recomendando ainda o dever de zelar pela satisfação dos clientes, determinando o “dever de ouvir e responder” e o “dever de atender”, de modo a “que saiam das Casas elogiando a maneira como foram tratados”.

Estas curiosas referências no referido Regimento demonstram assim a preocupação de divulgar uma boa imagem, enquanto forma de melhorar o entendimento, neste caso o relacionamento comercial, junto de um determinado público-alvo. Na prática, algo de notoriamente semelhante com as atuais noções de RP.

Na atualidade, as RP regem-se por códigos deontológicos específicos que enquadram o exercício desta atividade, mais concretamente o “Código Europeu de Conduta profissional de Relações Públicas” (designado como “Código de Lisboa”, aprovado em 16 de abril de 1978, na capital portuguesa) aprovado pela Assembleia Geral do Centro Europeu de Relações Públicas (entidade que se constitui como a Federação Europeia de Relações Públicas, entretanto extinta, mas cujo código aqui referido continua a ser um referencial para os profissionais do setor) e o “Código de Ética Internacional das Relações Públicas” (adotado em Atenas, a 12 de maio de 1965, alterado posteriormente em Teerão a 17 de abril de 1968) da Associação Internacional de Relações Públicas.

---

<sup>2</sup> Regimento que enquadrava o funcionamento das Casas da Índia e Mina, organizações criadas em Lisboa para administrar os territórios portugueses além-mar, assim como todos os aspetos do comércio externo, navegação, desembarque e venda de mercadorias.

Esta Associação definiu, em maio de 1960, em Haia, as RP da seguinte forma: “função de carácter continuado e planificado, através da qual as instituições e organizações públicas e privadas procuram ganhar e manter o entendimento, compreensão e apoio daqueles com quem estão ou podem estar envolvidas, avaliando as opiniões públicas sobre as mesmas, a fim de correlacionar, dentro do possível, as suas próprias políticas e procedimentos, para conseguir, através de uma informação ampla e planificada, uma colaboração mais produtiva e uma satisfação mais eficaz dos seus interesses comuns”.

Em suma, mantém-se ainda atual o que o norte-americano Edward Bernays, por muitos autores e especialistas considerado, a par de Ivy Lee, como um dos pioneiros das RP, preconizava no início do século passado, ao afirmar que as RP são "informação dada ao público, persuasão dirigida ao público para modificar atitudes e ações, e os esforços para integrar as atitudes e ações de uma instituição com os seus públicos e dos públicos com os da instituição" (Bernays, 1923). A introdução na noção de “persuasão” no conceito de RP de Bernays deixou – e deixa ainda – vários especialistas e vários setores divididos sobre a utilização desta palavra, certamente pela conotação negativa que lhe poderá ser atribuída em alguns contextos, tornando-a sinónimo de manipulação ou propaganda.

No entanto, na opinião de um outro especialista na área, “persuadir” não é negativo em absoluto, uma vez que significa “induzir, mover, convencer uma pessoa a querer ou fazer alguma coisa”. “Seguramente todos concordaremos em salientar que não pode haver nada mais cativante do que convencer o próximo pela razão. Não existe, pois, nada de negativo na persuasão” (García, 1999).

Este mesmo autor faz-nos notar que a ideia de persuasão nas RP está igualmente presente numa outra possível definição, esta provavelmente mais contundente no que diz respeito aos objetivos com o emprego destas técnicas. “Vejo-as como um processo de comunicação genuíno para fazer com que as pessoas entendam, de forma precisa e eficaz, o que queremos que entendam, o que pensamos que deveriam entender, de modo a serem capazes de tomar decisões e reagir de forma a virem ao encontro de tudo o que pretendemos levar a cabo”, diz-nos Paul Winner na sua obra *Public Relations Management*, citado por García (1999).

Nesta definição, Winner assume sem quaisquer rodeios que são os outros – as “pessoas” – que devem entender “o que queremos que entendam”. Ou seja, as RP como instrumento de persuadir o público a agir e/ou decidir no sentido que é pretendido pelo emissor das mensagens, sendo curioso que nesta definição as noções de mútuo-entendimento e alinhamento com o público, ou públicos, parecem não ter qualquer relevância para as RP.

Outros dois especialistas oferecem-nos, já no final do século XX, uma outra definição de RP, embora neste caso centradas na realidade empresarial, caracterizando-as como “atividade de alta direção que está orientada para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação, visando as pessoas e as organizações para potenciar as suas atitudes e ações”. Referem ainda que o exercício profissional das RP empresariais consiste numa arte aplicada a uma ciência social [nota do autor: noção que como veremos mais à frente é partilhada por outros autores] para que, deste modo, “o interesse público da sociedade e o empresariado privado sejam a sua principal preocupação, com benefício para ambas as partes” (Cabrero & Cabrero, 1996).

Relativamente à Comunicação Institucional, a resolução normativa nº. 43, de 24 de agosto de 2002, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP (entidade brasileira que iniciou atividade em 1971) define-a como “aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou ainda em torno de algo ou alguma coisa. (...) O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização. A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, (...), com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios”.

Uma outra definição caracteriza a Comunicação Institucional como “o discurso das instituições (públicas, privadas, associativas) sobre elas mesmas. Não o discurso sobre os seus ‘produtos’ (...), mas sobre a sua natureza específica, a sua legitimidade, os seus princípios, a sua personalidade, o seu projeto, as suas escolhas, os seus objetivos, os seus atos, as suas performances. Trata-se essencialmente de um discurso autocentrado” (Daniel, 1993).

Esta discussão académica não resolvida – se são as RP que albergam a Comunicação Institucional ou vice-versa – não é o objetivo desta Dissertação. Tratando-se o tema desta Dissertação da utilização das redes sociais *online* enquanto instrumento de Comunicação Institucional, e aplicando as definições ao caso concreto, consideraremos que a

Comunicação Institucional é um dos pilares de atuação das RP, enquanto técnica de persuasão junto do público com vista a comunicar a missão, os objetivos e os valores das FFAA e ao atingimento de determinados objetivos.

Podendo esta Dissertação vir a ser utilizada por não-especialistas em Comunicação, surge como adequado e oportuno recordar alguns aspetos básicos do processo comunicacional. Sendo pelo menos uma ambição confessa do autor que a mesma possa vir a ter aplicabilidade prática para as FFAA, ou eventualmente qualquer outra Instituição, na sua prática de comunicação, a abordagem de alguns conceitos do referido processo pode ter como virtude fazer o leitor refletir sobre como comunicar é, efetivamente, algo que faz parte do nosso dia-a-dia e algo intrínseco ao ser humano.

Qualquer processo comunicacional apresenta “seis elementos básicos: o emissor, a mensagem, o canal, o recetor, a perceção e o *feedback*” (Rego, 1999).

O emissor é aquele, pessoa ou Instituição, de quem parte a mensagem. Na área da comunicação, o emissor é quem enuncia uma mensagem num acto comunicativo, enviando-a ao receptor, o qual está em condições de a processar e de a interpretar, desde que partilhem ambos um mesmo código (um idioma em comum, linguagem gestual, linguagem gráfica, etc).

A mensagem é tudo aquilo que se transmite ao recetor. Pode ser uma ideia, uma noção, um valor, ou seja, um determinado conteúdo que se espera que venha a ter um impacto naquele a quem é dirigido.

O canal é o meio que é utilizado para fazer chegar a mensagem do emissor ao recetor. Pode ser visual (através da utilização de componentes visuais, como: signos, imagens, desenhos, gráficos, ou seja, tudo que pode ser visto), auditivo (através de transmissão da mensagem da forma sonora) e também cinestético (através da linguagem não-verbal, componente que assume uma importante predominância na mensagem e na forma como esta é percebida pelo recetor).

A propósito do canal – ou meio – importa recordar uma máxima comunicacional de Marshall McLuhan, sociólogo e teórico da comunicação canadiano, “the medium is the message” no original, ou “o meio é a mensagem” em português. “O meio é a mensagem”, isto é apenas para dizer que as consequências pessoais e sociais de qualquer meio - ou seja, de qualquer extensão de nós mesmos - resultam da nova escala que é introduzida nas nossas vidas por cada extensão de nós mesmos, ou por qualquer nova tecnologia” (McLuhan, 1964).

McLuhan quis com isto dizer que o meio escolhido pelo emissor é um elemento importante da comunicação e não somente um mero canal de passagem ou um mero veículo de transmissão. Ainda assim, como defende uma outra autora, “considerar que as mediações sociais vêm dos canais [meios] em si é incorrer numa ingenuidade e equívoco epistemológicos básicos, pois a mediação primeira não vem dos canais, mas dos signos, linguagem e pensamentos, que elas veiculam” (Santaella, 2003).

Estamos, no entanto, em crer que se o conteúdo da mensagem é indiscutivelmente importante, o meio ou canal escolhido para a difundir assume uma também indiscutível influência no processo comunicacional. Como melhor exemplo disso mesmo temos a internet, o canal das redes sociais *online*, em que os avanços tecnológicos, a interatividade, a velocidade de transmissão, influenciam a forma como o recetor percebe a mensagem.

Voltando ao processo comunicacional, o recetor é aquele que recebe a informação do emissor e a decodifica, transformando os impulsos recebidos – sejam eles visuais, auditivos e cinestéticos – em mensagem percebida. O recetor pode ser uma pessoa, um grupo ou, até mesmo, por exemplo, um animal.

A percepção, por sua vez, influencia a forma como as pessoas enviam e recebem mensagens. A percepção da mensagem pode, no limite, assegurar o sucesso ou fracasso do processo comunicacional, já que há que atender a uma série de fatores, como o contexto cultural, as emoções, as vivências e as particularidades dos intervenientes, bem como as barreiras (físicas ou outras) existentes, as quais determinam a forma como aquilo que se pretendeu transmitir foi efetivamente apreendido pelo destinatário da mensagem.

Por sua vez, o *feedback* permite encerrar o ciclo comunicacional, sendo através deste que se permitirá concluir, através da resposta ou através da reação do recetor, se a mensagem recebida teve o impacto pretendido e se foi compreendida corretamente. O *feedback* é por isso fundamental para que se possa dizer que existe comunicação nos dois sentidos (ou seja, entre emissor e recetor, os quais vão alternando de papel no processo comunicacional em que ocorra efetivo *feedback*), algo particularmente importante na comunicação nos novos canais, particularmente nas redes sociais *online*.

Um já referido autor procura também alertar para a existência de algumas tendências e princípios subjacentes à comunicação, procurando proporcionar linhas de orientação passíveis de contribuírem para a eficácia comunicacional (Rego, 1999). Aqui ficam algumas:

- A comunicação é tanto mais eficaz quanto mais importante for o emissor;

- O emissor deve ser congruente com a mensagem a transmitir;
- Quanto mais vezes uma mensagem for repetida, maior a possibilidade de ser memorizada;
- Quanto mais simples for uma mensagem, mais fácil será a sua compreensão e memorização;
- O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é retransmitida de uma pessoa para outra (“*quem conta um conto acrescenta-lhe um ponto*”);
- Quando uma pessoa ou mensagem não agradam aos recetores, estes podem rejeitar a mensagem;
- O recetor tem, em média, uma capacidade de perceção cinco vezes superior à do emissor.

Cutlip e Center, autores norte-americanos que em 1952 publicaram um dos mais reconhecidos manuais de Relações Públicas – “Effective Public Relations”, que vai atualmente na 11.<sup>a</sup> edição – definiram sete pontos-chave, com diversas atualizações ao longo do tempo, para a persuasão dos públicos por intermédio das RP. Numa versão contemporânea, os “sete Cês” das RP são os seguintes, sintetizados por dois outros reputados autores (Cabrero & Cabrero, 1996):

### **1. Credibilidade**

A comunicação que as RP lancem tem de começar numa atmosfera de credibilidade e confiança e que depende de uma fonte informativa, que terá de manifestar o firme propósito de ser útil ao recetor. O recetor tem de ter confiança no informador, considerando-o como pessoa especializada no assunto.

### **2. Contexto**

O programa tem de se ajustar às realidades do ambiente local. Para poder persuadir o conjunto recetor, deve permitir a participação e o diálogo.

### **3. Conteúdo**

A mensagem deve ter significado para o recetor e constituir uma revelação. Em geral devem selecionar-se os temas informativos que se consideram mais prometedores para ela mesma.

#### **4. Clareza**

A mensagem deve ser elaborada com simplicidade. O significado tem de ser o mesmo para o emissor e para o recetor.

#### **5. Continuidade e consistência**

A comunicação requer um processo reiterativo. Para conseguir uma completa aceitação e, por conseguinte, a persuasão, tem que se repetir continuamente as mensagens que se desejam inculcar.

#### **6. Canais de comunicação**

Deverão empregar-se os habituais, que são usados pelo recetor.

#### **7. Capacidade do auditório**

A comunicação tem a máxima eficácia quanto menor esforço se requer ao recetor.

Vistas várias definições para Comunicação Institucional - no âmbito das RP, cujas definições foram igualmente adiantadas -, sendo que outras mais poderiam ser apresentadas, ficou porventura patente que, como refere García (1999), “existem definições para todos os gostos”. No entanto, para os objetivos deste trabalho, considera o autor do mesmo que a Comunicação Institucional é uma função, realizada no âmbito das RP, que visa transmitir a diversos públicos-alvo, internos e externos, através de diversos canais de comunicação, um conjunto de mensagens relacionadas com a missão, visão e valores de uma determinada Instituição, com o objetivo de conseguir uma perceção positiva, a constituição de parcerias-positivas e a obtenção de boa vontade por parte de todos aqueles com quem a Instituição se relaciona ou pode vir a relacionar-se.

Várias ideias-chave podem ser retiradas das definições que aqui foram apresentadas. Todas elas se revestem de especial importância para os objetivos deste trabalho, uma vez que se pretende analisar a utilização das redes sociais *online* enquanto instrumento de Comunicação Institucional:

- **As instituições servem-se da Comunicação Institucional;**
- **A Comunicação Institucional é uma função diretiva;**
- **A Comunicação Institucional visa o entendimento, a compreensão e o apoio;**
- **A Comunicação Institucional tem como destinatários vários públicos-alvo;**
- **A Comunicação Institucional tem um carácter planificado e permanente.**

As instituições servem-se da Comunicação Institucional, no sentido em que, sem bem administrada, pode ser um poderoso instrumento para a melhoria da sua eficácia e eficiência, nos planos interno e externo, facilitando ou promovendo o atingimento de objetivos pré-definidos. De igual modo, a forma como a Instituição se relaciona com toda a envolvente externa pode beneficiar em muito da adequada utilização da Comunicação Institucional, porquanto esta pode permitir antecipar tendências, movimentações e estratégias de outros atores na sociedade global e, também, pode permitir condicionar esses mesmos atores, retirando-se vantagem competitiva no ambiente global de atuação.

A Comunicação Institucional é uma função diretiva no sentido em que está – ou pelo menos deveria estar, num cenário ideal para a função comunicação e para a própria Instituição – presente ao mais alto nível de direção das Instituições. Tal como acontece com outras áreas organizacionais – por exemplo os recursos financeiros, os recursos humanos, o planeamento, as compras e aquisições - também a Comunicação deve ser entendida como uma área fulcral, podendo ter um contributo decisivo e determinante para o desempenho das Instituições.

Neste particular, o responsável pela Comunicação Institucional, ou RP, deve ter assento ao mais alto nível de gestão das Instituições. Efetivamente, no sentido de uma verdadeira valorização desta importante função, o responsável pela área deve estar ao mesmo nível, na orgânica da Instituição, com os responsáveis pelas demais áreas, situação que se constata que não é regra nas organizações, com muitos exemplos concretos em que os responsáveis de comunicação são colocados em linhas inferiores na orgânica da Instituição ou em que essa função é inclusivamente externalizada e entregue a agências de comunicação.

Não só para que a coordenação entre as diversas áreas possa acontecer entre pares de função diretiva, mas também porque importa assegurar que a função “Comunicação Institucional” não só não fica dependente de outras funções a desenvolver pela Instituição, como também é encarada por estas como uma área de atuação estratégica. Por exemplo, entre outros, uma Instituição que trabalhe de forma adequada a sua comunicação, pode contribuir para que as restantes áreas possam ter melhores condições para atingir os seus objetivos, seja na atração e contratação de recursos humanos, sejam na obtenção de financiamentos externos, seja no apoio político para a prossecução de determinadas reformas, seja, por fim, na obtenção de boa vontade e parcerias positivas para o desenvolvimento de determinados projetos.

A Comunicação Institucional visa o entendimento, a compreensão e o apoio, no sentido em que procura transmitir a outros – os públicos-alvo – determinadas mensagens, buscando a existência de condições favoráveis para o cumprimento dos objetivos determinados, sejam eles comerciais (no caso das empresas, por exemplo), políticos (no caso dos partidos políticos, por exemplo) ou de obtenção de condições para o exercício da sua atividade (como por exemplo no caso das FFAA). Este entendimento, compreensão e apoio numa perspetiva de que as Instituições não se movem num plano isolado, antes interagem com uma multiplicidade de outros intervenientes, sejam eles *stakeholders*, concorrentes, parceiros, decisores políticos, colaboradores internos, enfim, um grande número de públicos-alvo para os quais importa desenvolver ações específicas de comunicação para que a mensagem lhes seja transmitida de forma adequada e numa perspetiva favorável à Instituição.

A Comunicação Institucional tem como destinatários vários públicos-alvo, no sentido em que os destinatários da mensagem são diversificados, podendo ser divididos genericamente em públicos-internos e públicos-externos. E dentro destes dois grupos referidos, outras subdivisões são possíveis – e até mesmo desejáveis – como por exemplo: dentro dos públicos-internos os dirigentes/equipa de gestão, os demais colaboradores, os gabinetes de tutela política, as entidades oficiais da área de atuação, etc.; Dentro dos públicos-externos, os parceiros sociais, as organizações sindicais e representativas dos colaboradores, os órgãos de comunicação social, o público-em-geral/opinião pública, os *new-media* (blogues, redes sociais *online*), etc.

Como tal, atendendo a estes vários públicos-alvo, a mensagem deve ser adaptada em função dos destinatários, já que pode pretender-se impactar de forma diferenciada cada um deles, tendo em conta os objetivos estratégicos da Instituição e, também, os objetivos genéricos e específicos de comunicação a desenvolver por esta. Sendo certo que uma mesma mensagem pode impactar mais do que um público-alvo específico, não é menos certo que comunicar implica saber o que se quer dizer, a quem se quer dizer e quando se quer dizer.

Por fim, a Comunicação Institucional tem um carácter planificado e permanente, no sentido em que deve ser encarada como uma função cujos resultados só serão alcançados no médio ou no longo prazo, já que o posicionamento da Instituição e o cimentar das suas mensagens-chave dependerá do desenvolvimento de inúmeras tarefas e ações, em que a

repetição da mensagem é, como já referido, um aspeto a ter em conta na apreensão da mensagem por parte dos destinatários. Comunicar é, na realidade, uma arte – como defendem diversos autores, alguns já citados neste trabalho – em que a criatividade caminha a par da estabilidade, da coerência e de um esforço permanente de fazer sobressair a nossa mensagem no meio da imensidão de mensagens com que os destinatários são, todos os dias, a toda a hora, impactados.

Como profissional da área da Comunicação Institucional ao longo de mais de uma década, o autor desta Dissertação tem contactado por diversas vezes com profissionais da área da comunicação, normalmente ligados à área das agências de comunicação/relações públicas, que parecem fazer crer aos seus clientes – ou potenciais clientes – que a obtenção de resultados em comunicação é algo que se consegue rapidamente.

Nada de mais errado, na nossa opinião, pois conseguir um determinado posicionamento com recurso à Comunicação Institucional é uma tarefa que obriga a um conhecimento aturado da forma como a Instituição se pretende posicionar, das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, da sua visão, da missão, dos seus valores, e daquilo que se pretende transmitir aos outros.

Como disse um dos grandes da literatura portuguesa, Virgílio Ferreira, “não te coibas de repetir o que já disseste, porque és pequeno e só assim talvez será possível que te ouçam”. Ou seja, comunicar é uma tarefa de todos os dias, ao longo de muitos e de muitos dias, anos ou décadas, em que os resultados apenas serão possíveis de alcançar com uma constância comunicacional, coerente ao longo do tempo e consonante com aquilo que é realmente a prática da Instituição.

Como tal, aplicando-se estes conceitos às FFAA Portuguesas, estas devem encarar a Comunicação Institucional, no âmbito das RP, como um meio para atingir os já referidos fins, identificados na Estratégia de Segurança e Defesa Nacional, de “melhorar a comunicação estratégica das FFAA para permitir a compreensão por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam” e “promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional”. Para tal devem fazer uso de diversos instrumentos – entre os quais as redes sociais *online*, objeto deste estudo – por forma a fazerem chegar a sua mensagem, ou as suas mensagens, a todos aqueles com os quais se relacionam ou podem vir a relacionar.

Estes objetivos só serão alcançados “se a comunicação for planeada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada” (Kunsch, 1986). Conseguir este desígnio não é tarefa fácil, como recorda um outro autor já anteriormente citado: “A comunicação é um processo relativamente complexo. Na verdade, embora sustente a maior parte das atividades organizacionais, está repleta de dificuldades e obstáculos. O modelo [proposto por Casse (1994), segundo a comunicação é o processo através do qual os seres humanos “criam os outros”, isto é, aprendem com eles e aproveitam os obstáculos ao processo comunicacional] indica-nos que só podemos ser eficazes na comunicação com o nosso interlocutor se formos capazes de comunicar com ele de acordo com o seu estilo comunicacional, isto é, ‘tocando’ nos seus valores, modos de pensar e de encarar o mundo. Em suma: comunicar é imprescindível, embora mais difícil do que, por vezes, julgamos” (Rego, 1999).

Mas, “e, definitivamente, não se pode deixar de comunicar. Quem não comunica não existe. E, o ser humano gosta tanto de comunicar” (Figueiredo, 2014).

## Capítulo IV

### As Redes Sociais *online* no âmbito da Comunicação Institucional

#### Caracterização das redes sociais *online*

As redes sociais *online* (comumente designadas apenas por redes sociais ou novos media [do inglês *new media*], embora numa designação algo restritiva, já que estes incluem também, por exemplo, os blogues) são um indiscutível fenómeno nas sociedades modernas, quer do ponto-de-vista sociológico, quer do ponto-de-vista comunicacional. É sobre este último ponto-de-vista que este trabalho se propõe a abordar esta temática.

Tal como outras inovações ao longo da História da Humanidade, das quais destacamos por exemplo - por estarem também relacionadas com revoluções introduzidas na área da comunicação – o telégrafo, o telefone, a televisão, os microcomputadores ou computadores pessoais, as redes informáticas e a própria internet, também as redes sociais *online* trouxeram consigo entusiasmo e reservas, otimismo e angústia, certezas e dúvidas sobre o seu impacto na sociedade. Esta área é ainda relativamente recente, em que o verdadeiro crescimento e utilização generalizada por parte das pessoas não tem sequer uma década, pelo que os estudiosos produziram ainda relativamente poucos trabalhos académicos sobre o impacto das redes sociais *online* na sociedade e na forma como esta nova realidade veio alterar a forma como os membros da sociedade se relacionam entre si.

De qualquer modo, é indiscutível o impacto que as referidas redes têm no dia-a-dia das sociedades mais desenvolvidas, encontrando-se sem qualquer dúvida a modificar a forma como os cidadãos interagem entre si, como as Instituições (sejam elas empresas, Organizações Não-Governamentais, entidades públicas, etc.) se relacionam com os cidadãos e até a forma como a publicidade e o marketing tentam chegar aos diversos públicos para aumentar o volume de vendas. Enquanto Diretor de Marketing e Comunicação de uma Instituição Pública, mais concretamente o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM), que faz uma utilização intensiva de algumas das redes sociais

*online*, o autor desta Dissertação pode constatar alguns dos impactos que estas tiveram no relacionamento do Instituto com os seus vários públicos-alvo.

Um desses impactos está relacionado com a forma como os cidadãos contactam a Instituição, com um número crescente e cada vez mais significativo de pessoas a abordarem o INEM por mensagens privadas enviadas através das redes sociais *online* em detrimento das formas “tradicionais”, como o ofício, o telefax ou a mensagem de correio eletrónico (que neste último caso é ainda uma relativamente recente forma de comunicação). Um outro exemplo desta alteração das formas de interação com os públicos é a forma como conteúdos colocados pela Instituição nas suas presenças oficiais nas redes sociais *online* passaram, por diversas vezes, a servir como fonte para notícias publicadas em órgãos de comunicação social (televisão, rádio, jornais ou sites na internet).

Assim, estes impactos não podem deixar de levar as Instituições, e aqueles que são responsáveis pela sua gestão, a refletir sobre as oportunidades e ameaças que se levantam com o advento destas novas ferramentas de comunicação. Se algumas estão na vanguarda neste domínio, enquanto outras parecem não ter ainda despertado para esta nova realidade – como se verá mais à frente no próprio objeto de estudo deste trabalho –, todas elas vão certamente ser afetadas, não necessariamente na conotação negativa da palavra, pelas redes sociais *online*.

Aqui nos referimos, já por mais do que uma vez neste trabalho, à expressão “redes sociais *online*”. Importa, nesta fase, uma pequena explicação sobre a inclusão da qualificação “*online*”, que não se trata de qualquer preciosismo ou capricho do autor, dado que as redes sociais não nasceram com a internet e existem há tanto tempo como a própria Humanidade. Efetivamente, vários autores desenvolveram aturados estudos e teorias sobre as redes sociais enquanto fenómeno sociológico que acompanha o homem enquanto ser social que se relaciona com os seus semelhantes. Seja por uma questão de sobrevivência, dado ser demasiado frágil para viver sozinho, seja porque está inserido em grupos sociais desde que nasce até ao momento em que morre, seja porque precisa de interação com outros para atingir outros níveis de conhecimento.

A Aristóteles, filósofo grego, é-lhe atribuída uma frase que atesta essa característica humana de ser social: “O homem é por natureza um ser social. Qualquer um que não consegue viver com outros ou é tão autossuficiente para prescindir disso, e portanto, não participa da sociedade: ou é uma besta, ou um deus”.

Não é este, no entanto, o objeto de estudo desta Dissertação, mas antes as redes sociais que utilizam a internet como plataforma e cujas definições veremos de seguida.

Voltando então às “novas” redes sociais, vários autores propõem diversas definições para as redes sociais *online*, as quais têm evoluído consoante os avanços tecnológicos das diversas infraestruturas existentes neste domínio. Face ao advento da *web 2.0*<sup>3</sup> (termo usado para designar uma segunda geração de comunidades e serviços tendo como conceito a Web e através de aplicativos baseados em redes sociais e tecnologia da informação e que foi apresentado primeiramente pela empresa O’Reilly Media), dois autores consideram que as redes sociais *online* constituem-se em “serviços baseados na *web* que permitem os indivíduos construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, articular uma lista de outros utilizadores com quem partilham uma conexão, ver e percorrer a sua lista de conexões e aquelas feitas por outros dentro do sistema. A natureza e nomenclatura dessas conexões podem variar de *site* para *site*”. (Boyd & Ellison, 2008)

As redes sociais *online* permitem ainda a qualquer cidadão tornar-se emissor de informação, dar a conhecer a sua opinião, os seus gostos, a sua avaliação da realidade que o rodeia. Para Lenhart e Madden (2007) estas redes “disponibilizam um canal eficaz e poderoso para os indivíduos criarem um perfil pessoal e visível, construir uma rede de contactos pessoais, e desenvolver e manter relações sociais”.

Outros dois autores, Stenger e Coutant (2009), afirmam, expandindo desta forma a definição atrás referida de Boyd e Ellison, que as redes sociais *online* “não estão focadas em qualquer atividade em particular, distinguindo-se assim das comunidades *online*. Estas comunidades caracterizam-se pela aglutinação de um grupo de indivíduos com interesses comuns e que utilizam um ambiente virtual para trocar experiências e informações”.

Por fim, um outro elemento é adicionado à definição de redes sociais *online* que é proposta por Andreas M. Kaplan e Michael Haenlein num artigo sobre os desafios e oportunidades dos novos media. Estes autores definem-nas assim como “grupo de aplicações baseadas na internet e se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e partilha de Conteúdo Gerados pelo Utilizador” (Kaplan & Haenlein, 2010).

---

<sup>3</sup> Atualmente fala-se já da *web 3.0*, ou a *web* da semântica, que pretende fazer um uso mais inteligente da informação que está disponível na internet. Com base nas informações que dispõe do utilizador, ou da organização, a *web 3.0* conseguirá perceber com maior exatidão o tipo de conteúdos que se procura. Ver, por exemplo, [www.wolframalpha.com](http://www.wolframalpha.com)

Esta definição parece-nos relevante na medida em que faz referência aos conteúdos que os utilizadores podem partilhar nestas redes. O termo Conteúdo Gerado pelo Utilizador (CGU), termo que alcançou grande popularidade a partir de 2005, é geralmente aplicado para descrever as várias formas de conteúdos media criado por utilizadores da internet e que estão disponíveis para o público através da rede.

Dado que estas definições de redes sociais *online* aqui apresentadas centram-se no seu papel como plataformas de comunicação entre os membros de uma rede social, negligenciando o uso crescente das organizações para comunicarem e interagirem com os seus públicos-alvo, outra autora oferece-nos uma definição mais completa destas redes: “serviços baseados na web com três funções principais: pessoal, social e, nalguns casos, “infomercial”<sup>4</sup> (Barreto, 2013).

Esta autora indica que esta função “pessoal” é justificada pelo facto de as redes sociais *online* serem serviços baseados na internet no que se refere aos seus perfis, que oferece uma descrição de cada membro. “Estas redes servem como áreas de autoexpressão, o que permite aos utilizadores produzirem, publicarem e partilharem conteúdo nas suas páginas pessoais, onde o privado se torna público”, justifica.

Quanto à característica “social”, esta é justificada pela circunstância destas redes atuarem como espaços onde os membros interagem e trocam conteúdos (textos, imagens, documentos e vídeos) com outros membros da sua rede pessoal, facilitando o processo de criação ou de apoio de uma imagem desejada. Como o próprio nome indica, acrescenta a autora, “o objetivo destas plataformas digitais é colmatar a lacuna de uma rede social, ou seja, o conjunto de laços relacionais entre atores num contexto virtual”.

Por fim, dado o crescente interesse e participação das organizações públicas e privadas nas redes sociais *online*, estas também poderão ser descritas como um novo tipo de canal “infomercial”, onde as marcas partilham informações com os utilizadores que os aceitaram previamente na sua rede social (independentemente de serem ou não seus consumidores ou clientes), permitindo o contato direto. “A utilização das redes sociais *online* por parte das marcas tem como finalidade promover a sua imagem de marca”, refere Barreto (2013).

Embora centrada numa perspetiva de negócio - apesar de se referir explicitamente a “organizações públicas” (as quais não têm por natureza uma função comercial) – esta característica “infomercial” aplica-se efetivamente a organizações como, por exemplo as

---

<sup>4</sup> Combinação das palavras “informação” e “comercial”.

FFAA. Estas Instituições, que têm uma missão completamente diferente da obtenção de negócio ou lucro, como se verá no Capítulo V desta Dissertação, podem assim fazer das redes sociais *online* um instrumento de promoção da sua “marca”, entendida esta como conjunto de características e valores que a diferenciam de outras Instituições presentes no quotidiano dos cidadãos.

Diversos trabalhos académicos e estudos nacionais e internacionais atestam a importância que as sociedades contemporâneas, nos países desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, dão às redes sociais no domínio da informação. Os diversos parâmetros de análise – número de utilizadores, número de novos utilizadores, horas de utilização, conteúdos produzidos e partilhados nas redes sociais *online*, etc. – são demonstrativos de que as redes sociais assumem hoje um papel de relevo na forma como as pessoas interagem umas com as outras neste domínio da era digital.

Esta revolução relacional e comunicacional estendeu-se também às Instituições, que se aperceberam da importância deste canal nas suas estratégias de comunicação e relações públicas. Conhecer e dominar os princípios fundamentais do funcionamento das redes sociais “é por isso um imperativo para todos aqueles que ambicionam agir sobre a realidade que os rodeia em vez de se limitarem a responder passivamente a um contexto que se vai tornando mais competitivo e exigente”, defendem dois estudiosos deste fenómeno sociológico (Lopes & Cunha, 2011).

“As redes sociais permitem às empresas o contato direto com consumidor final a um custo relativamente baixo e com níveis de eficiência mais elevados do que podem ser conseguidos com ferramentas de comunicação mais tradicionais. (...) Usar as redes sociais não é uma tarefa fácil e pode exigir novas formas de pensar, mas os ganhos potenciais estão longe de ser insignificantes” (Kaplan & Haenlein, 2010).

A adequada utilização das redes sociais *online* por parte das Instituições pode assim contribuir de forma importante, eventualmente até decisiva, para que os seus objetivos no âmbito da Comunicação Institucional sejam atingidos. Vejamos algumas das vantagens da utilização das redes sociais *online*:

- O elevado número de destinatários a quem chega a informação emitida;
- A predisposição dos cidadãos para acederem a informação por esta via;

- A forma muito económica que representa comunicar através das redes sociais *online*, fazendo chegar informação a milhares de destinatários com um único e simples clique;
- A rápida propagação da informação, por vezes de forma viral, para muitos outros milhares de destinatários para além daqueles que acompanham as Instituições nas suas presenças nas redes sociais *online*;
- A comunicação direta com os destinatários, sem intermediação de atores externos à Instituição.

Mas, esta nova forma de comunicação tem também desafios:

- A exposição das Instituições à crítica e a um olhar severo a partir do exterior;
- A segurança das atividades desenvolvidas pela Instituição (o que no caso das FFAA é um fator crítico);
- A memória digital, o que faz com que um momento de comunicação menos bem conseguido dificilmente possa ser apagado, permanecendo para todo o sempre no ciberespaço;
- A criação de conteúdos adequados ao meio que se está a utilizar, em que a imagem e o vídeo assumem uma importância relevante, aspeto que requer meios técnicos e pessoal com competência profissional para o efeito;
- A necessidade permanente de monitorização das presenças oficiais nas redes sociais *online*, em que um qualquer utilizador pode interagir ou colocar informação que necessite de uma rápida resposta, mesmo “fora-de-horas”, por parte da Instituição.

Para o analista digital Brian Solis, antropólogo e autor do livro “What’s the Future of Business”, autor do prefácio de uma outra publicação (“The Social Book – Tudo o que precisa de saber sobre o Facebook”, Virgínia Coutinho, 2014), “o Facebook e outras redes sociais representam o mundo real para muitas pessoas. Claro que parece uma loucura dizer isto. Mas pense bem. Vivemos a vida pendurados nos nossos telefones. Estamos constantemente a enviar mensagens. Olhamos para o ecrã enquanto andamos em comboios, carros, aviões ou elevadores. Não há dúvida de que o social trouxe-nos para uma gravidade digital sem precedentes e que nos suga em direção às redes em que confiamos. É o nosso epicentro. Somos nós”.

Vimos assim que as redes sociais são uma ferramenta útil numa estratégia de Comunicação Institucional. Está, desta forma, dada resposta a uma das questões derivadas deste trabalho. Por tudo isto, também as FFAA Portuguesas não podem passar ao lado das redes sociais *online* enquanto forma de se relacionarem e de fazerem passar a sua mensagem junto dos cidadãos. Em Portugal, dois dos três ramos militares têm já presenças oficiais em diversas redes sociais *online*, explorando assim esta ferramenta no âmbito das suas estratégias de comunicação/informação pública.

Com esta Dissertação, propõe-se o seu autor a analisar a utilização que as FFAA Portuguesas fazem das redes sociais *online*. De igual modo, pretende-se desenvolver um conjunto de recomendações para que esta presença Institucional nas redes sociais esteja adequada às boas-práticas existentes neste domínio.

## **A utilização das redes sociais *online* em Portugal**

“Os Portugueses e as Redes Sociais 2014”. É este o título do mais recente estudo - cuja primeira edição foi elaborada em 2011 - realizado em Portugal sobre a utilização que é feita das redes sociais *online*.

O estudo procura caracterizar exaustivamente, entre outros, os hábitos dos utilizadores de redes sociais, os sites na internet que conhecem e mais utilizam, a frequência de acesso e de publicação de conteúdos nesses sites, bem como o tempo que lhes dedicam ou ainda os tipos de equipamentos que utilizam para lhes aceder. A edição de 2014 “apresenta novos conteúdos, em especial a análise dos equipamentos usados por períodos horários e as atividades realizadas em simultâneo” (Marktest, 2014).

O universo deste estudo é constituído por indivíduos com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos, residentes em Portugal Continental e utilizadores de redes sociais. Amostra é composta por 819 entrevistas, estratificada por região Marktest, sendo proporcional à população que constitui o universo, de acordo com as variáveis género e idade.

A técnica utilizada para recolha da informação foi entrevista *online* (Cawi System), através de questionário estruturado de autopreenchimento, constituído por perguntas fechadas e abertas. Este trabalho de obtenção da informação foi realizado entre os dias 3 a 29 de setembro de 2014.

De entre as principais conclusões destacam-se:

- 96% dos utilizadores de redes sociais tem conta no Facebook e 41% no Google+;
- 27% abandonou uma rede social no último ano;
- 26% usa *smartphone* para aceder às redes sociais entre as 13 e as 15 horas;
- 20% julga que irá dedicar menos tempo às redes sociais nos próximos 12 meses;
- 71% segue marcas nas redes sociais;
- 11% considera que o facto de seguir ou ser fã de uma empresa ou marca nas redes sociais tem muita influência nas opções de compra da marca.

Relativamente à penetração das várias redes sociais *online* junto daqueles que têm conta nas mesmas, o Facebook surge destacado por uma margem considerável como aquela que tem mais utilizadores registados: 95,9% dos inquiridos dispõem de conta na referida rede. Segue-se o Google+, com 41,1%, o YouTube com 38,4%, o LinkedIn com 31,4%, o Twitter com 22,2%, o Instagram com 22,1%, o Hi5 com 19,6% e o MSN com 18,7%.



**Figura 6 – Penetração das redes sociais junto dos utilizadores – Marktest, 2014**

Regressando a um estudo já referido no Capítulo I desta Dissertação – “Um dia das nossas vidas na internet” (Nova Expressão, 2015) – pretendeu-se com esse trabalho analisar “a forma como usamos a internet para comunicar, para realizar pesquisas ou obter informação. (...) E, claro, como se tornou incontornável a utilização em atividades de lazer, desde as redes sociais ao visionamento de vídeos, passando pelas formas de acesso, com o crescimento dos equipamentos móveis, ou até sobre a forma como se concretiza a navegação, via *web* ou via aplicações nativas”.

Especificamente relativamente às redes sociais *online*, temos assim que 88% dos utilizadores da internet acedem às redes sociais. 60% fazem-no todos ou quase todos os dias, 14% duas a três vezes por semana, 8% esporadicamente e 6% raramente.

Quanto à forma como acedem às referidas redes, 86% acedem diretamente, sem ser através de aplicações (*apps*) que as mesmas disponibilizam (sobretudo para acesso através de *smartphones* e *tablets*, sem ser necessário aceder a um *web browser*). Ainda assim, 66% utilizam as mesmas *apps* para aceder às suas contas nas redes sociais.

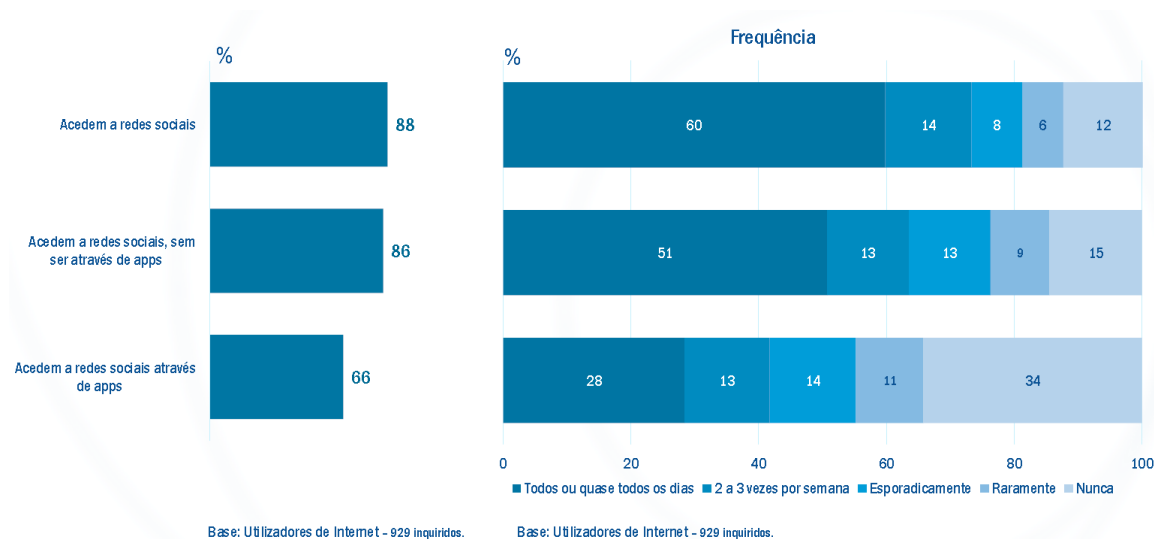


Figura 7 – Frequência e modo de acesso às redes sociais *online* – Nova Expressão, 2015

No que diz respeito aos objetivos de utilização, os dados indicam que a procura de informação é uma das atividades mais realizadas, com natural exceção para aquelas que se dedicam sobretudo à partilha de imagens, fotografias e gráficos criativos (Instagram e Pinterest). A função “comunicação” das redes sociais *online*, seja para colocar publicações, fotografias ou utilizar os *chat* (neologismo que designa aplicações de conversação em tempo real) que estas disponibilizam, é também um dos principais motivos que levam os utilizadores a aceder-lhes.

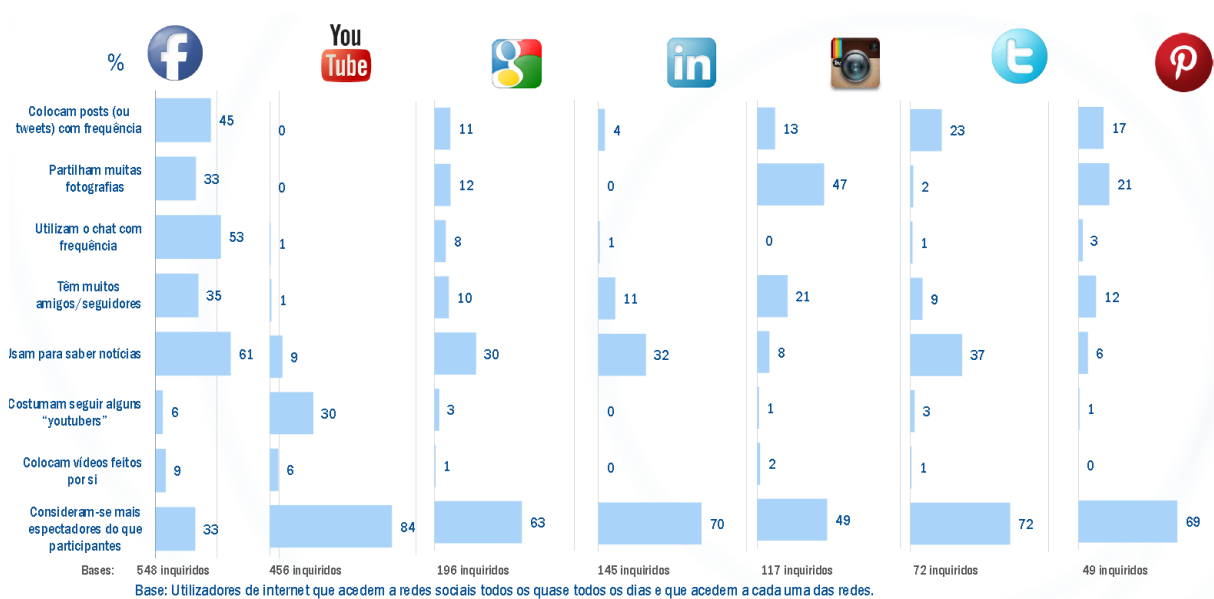
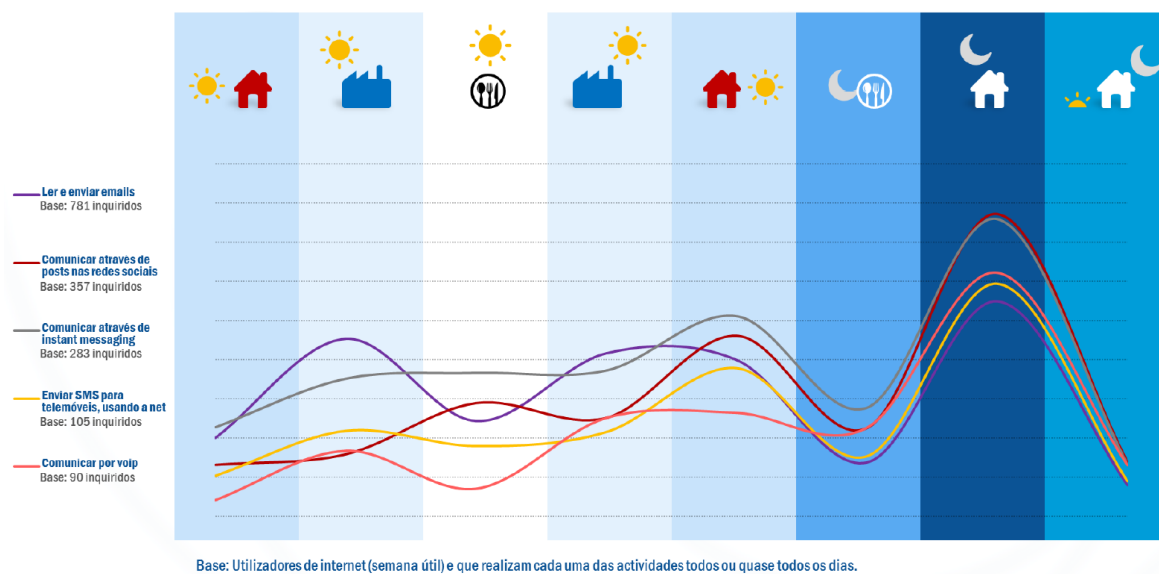
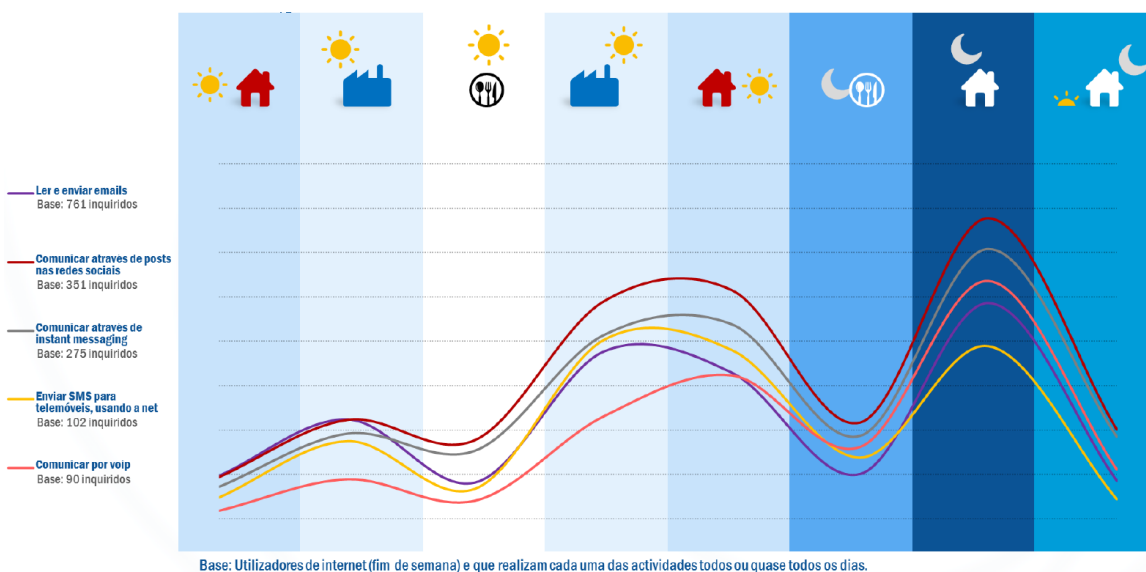


Figura 8 – Objetivos de utilização das redes sociais *online* – Nova Expressão, 2015

Relativamente à utilização da internet para a função “Comunicação”, a análise efetuada demonstra, relativamente ao objetivo de “comunicar através de *posts* nas redes sociais”, que os utilizadores acedem a estas redes em todos os períodos do dia, seja em dias da semana úteis, seja aos fins-de-semana. Sendo certo que este objetivo de recurso às redes sociais *online* é feito com predominância para o período noturno, ainda assim os restantes períodos diários apresentam indicadores que são demonstrativos de que há sempre utilizadores das redes em todos os períodos do dia.



**Figura 9 – Utilização da internet para a função “Comunicação” por períodos do Dia, semana útil – Nova Expressão, 2015**



**Figura 10 - Utilização da internet para a função “Comunicação” por períodos do Dia, fim-de-semana – Nova Expressão, 2015**

Relativamente ao dia da semana em que se acede às redes sociais *online*, verifica-se através deste estudo que existe uma homogeneidade entre dias úteis e fins-de-semana. Conclui-se assim que os utilizadores destas redes acedem de forma generalizada independentemente do dia da semana, o que não deixa de ser um aspeto a destacar, pois tendo em conta que a utilização de carácter mais “lúdico” das redes sociais *online* poderia levar a crer que tal sucederia sobretudo quando as pessoas têm mais disponibilidade de tempo, que indiscutivelmente para a generalidade dos cidadãos sucede aos fins-de-semana.

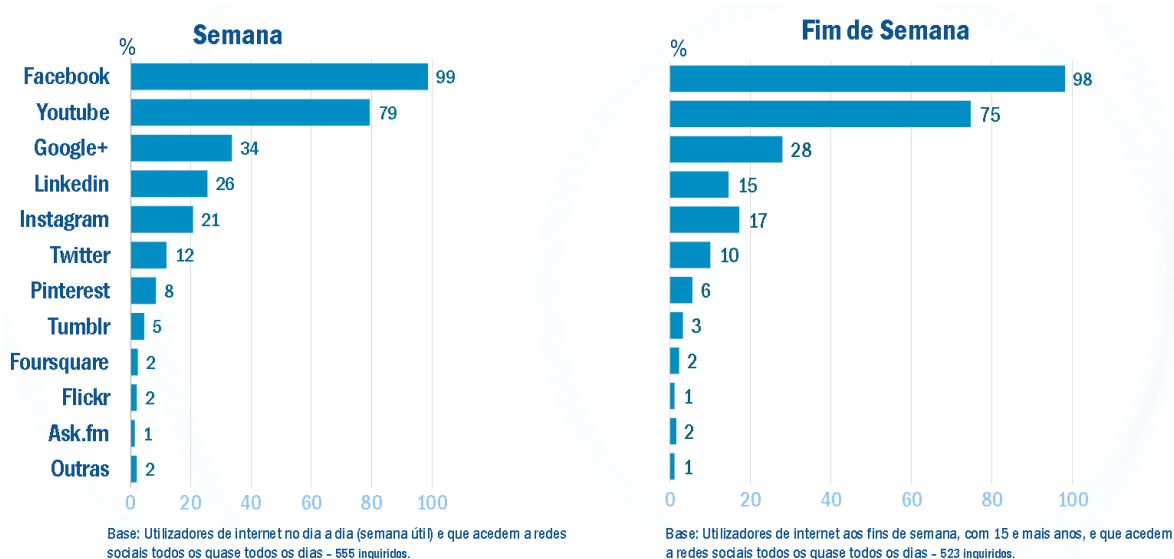


Figura 11 – Acesso às redes sociais *online* durante os dias da semana – Nova Expressão, 2015

Tendo em conta os objetivos desta Dissertação, um outro aspeto destes dados merece referência. Tratam-se dos indicadores sociodemográficos dos utilizadores, sobretudo no que diz respeito aos escalões etários, género, classe social e região, analisados para cada uma das várias redes sociais.

Assim, genericamente, verifica-se uma homogeneidade entre os utilizadores das redes sociais *online*, sem discrepâncias significativas a assinalar, a não ser que a rede social Google+ tem um número de utilizadores mais expressivo junto da população com mais de 35 anos e o Instagram é utilizado sobretudo por indivíduos entre os 15 e os 34 anos de idade.

De qualquer modo, com estas especificidades referidas relativamente a duas das redes sociais *online* mais utilizadas, estes dados indicam que as redes sociais *online* são utilizadas de forma transversal pela generalidade dos cidadãos, independentemente da sua idade, da sua localização geográfica, do seu género ou classe social. Fica assim

demonstrado que as redes sociais fazem parte do dia-a-dia dos portugueses, são utilizadas de forma frequente e intensiva e não devem, portanto, ser ignoradas por quem pretenda comunicar para a generalidade da população.

O sociólogo espanhol Manuel Castells, um dos pensadores contemporâneos da comunicação, em entrevista à revista brasileira “Época”, publicada em 11 de outubro de 2013, deixa-nos uma caracterização lapidar desta realidade. “Hoje as identidades estão na rede porque a vida das pessoas está ali. Para fazer amigos e ampliar seu círculo, as pessoas têm de colocar suas fotos e expressar suas mensagens. A rede não é apenas um meio de comunicação. É um modo de vida. Toda a sociedade está na rede”. (Castells, 2013)

### **Boas-práticas de utilização das redes sociais *online***

Um dos objetivos desta Dissertação passa por encontrar uma resposta à questão sobre se “é possível definir uma *framework* de boas-práticas de utilização das redes sociais?”, uma das questões derivadas desta investigação. Para tal procurou-se identificar documentos na esfera militar e também na esfera empresarial, disponíveis em fonte aberta, enquadradores da presença *online* através dos novos media.

A NATO, através da *Allied Command Operations* (ACO) 95-3, emitida pelo Quartel-General Supremo das Potências Aliadas na Europa, em 3 de dezembro de 2009, veio considerar o uso das redes sociais como um importante meio para a amplificação da comunicação interna e externa e da difusão de mensagens, acrescentando que o seu uso deve trazer valor acrescentado relativamente à comunicação pelas vias tradicionais e não comprometer, em todo e qualquer momento, a segurança das operações. Deste modo, a ACO 95-3 convida os comandantes das forças da NATO a identificar os efeitos desejados para serem alcançados através da utilização destas ferramentas e, em seguida, a orientar e gerir ativamente, e em conformidade, a sua utilização.

O objetivo desta diretiva é proporcionar orientação com vista a habilitar o pessoal militar e civil da ACO para a utilização das redes sociais *online*, garantindo ao mesmo tempo a proteção dos interesses - da referida ACO e da própria NATO - e contribuindo para o cumprimento efetivo dos objetivos de comunicação internos e externos. Relativamente à utilização destas redes para a criação de presenças oficiais pelas forças da NATO, são

definidos os objetivos a alcançar, os quais constituem requisitos obrigatórios para se avançar para esse domínio *online*.

Relativamente à comunicação interna, definem-se quatro objetivos primários a alcançar:

- Transmitir a intenção e filosofia do comandante à sua equipa;
- Transmitir atempadamente informações da liderança sénior para a restante equipa e a divulgação de informações sensíveis ao fator tempo;
- Melhorar o nível de sensibilização e compreensão da equipa sobre o seu papel dentro da organização NATO;
- Promover o empoderamento (do inglês *empowerment*) e a inovação interna e interação entre a equipa.

No que diz respeito aos requisitos para a comunicação externa, existem três objetivos principais:

- Ampliar e aprofundar a compreensão do papel da ACO junto do público externo;
- Promover o envolvimento com o público externo, com vista a explicar a missão da organização e a gerar apoio adicional, e temperar pontos-de-vista opostos;
- Solicitar ideias a audiências externas que podem ajudar a desenvolver o pensamento da ACO sobre questões específicas, bem como disponibilizar argumentário a defensores terceiros da organização.

Este documento da NATO indica que geralmente, em comparação com os media tradicionais, é mais rápido, menos complexo do ponto-de-vista técnico e mais barato produzir conteúdos para as redes sociais. Assim, podem encontrar-se diversas recomendações no que diz respeito às características dos conteúdos a disponibilizar, designadamente:

**Quanto ao estilo** – o envolvimento nos canais de media sociais *online* é melhor sucedido quando a abordagem é efetuada de maneira personalizada e conversacional. Há pouco ou nenhum espaço para declarações formais (as quais são mais adequadas para os sites corporativos), documentos formais verbais ou por escrito (tais como comunicados de imprensa) ou publicações (como Relatórios). Um estilo de conversação descontraído será

mais atrativo para que os destinatários possam sentir-se motivados a oferecer as suas opiniões e a envolver-se na “discussão”.

**Quanto à estimulação do envolvimento** – Contribuições frequentes, substantivas e credíveis, por parte dos utilizadores, são características do sucesso do envolvimento nas redes sociais *online*. Os Comandantes terão de encontrar a melhor forma de estimular contribuições frequentes dentro das suas unidades. No entanto, para se alcançar um envolvimento vibrante e dinâmico será necessário manter uma presença significativa na rede social. Além do envolvimento de liderança ao mais alto nível, os Comandantes devem considerar identificar e incentivar certos membros específicos da equipa (tendo em conta um amplo espectro de idade/posto/experiência) para participar nas redes sociais (tanto de forma geral e/ou em questões específicas).

**Quanto aos comentários** – A participação nas redes sociais (com objetivos de comunicação internos e externos) visa fomentar ativamente a disponibilização de comentários, a discussão e a argumentação. O debate espontâneo e substantivo é uma característica fundamental de uma presença bem-sucedida nas redes sociais.

Deste modo, as opiniões divergentes das da NATO contribuem positivamente para o debate. A exclusão de pontos-de-vista divergentes irá rapidamente limitar a popularidade e credibilidade, sendo que as contribuições disruptivas ou maliciosas são facilmente identificadas e os utilizadores tendem, geralmente e rapidamente, a autorregular-se. No entanto, quando essa possibilidade esteja disponível, o exame prévio dos comentários deve ser utilizado.

Todas as informações publicadas devem ser não-confidenciais ou não-classificadas e disponíveis para o público. Além disso, o seguinte resumo indica os tipos de informações que não devem ser exibidos (incluindo blogs pessoais dos militares e pessoal civil da aliança):

- Informação comercialmente sensível, que envolva processos de decisão ou esteja de algum modo legalmente protegida;
- Informação que não esteja fundada na experiência pessoal ou no âmbito das respetivas competências profissionais;

- Informações - para além de despachos informativos autorizados - sobre ocorrência de vítimas antes da confirmação de que os seus familiares próximos tenham sido notificados;
- Informações – para além de despachos informativos autorizados – relacionadas com eventos ou incidentes atualmente sob investigação;
- Informação com direitos de autor (em particular fotografias da internet) ou marcas registadas, sem autorização do respetivos titulares;
- Listas, gráficos ou diretórios, nomes, endereços e números de telefone de membros da unidade ou das próprias unidades;
- Informações sobre as atividades futuras ou movimentos de unidades ou militares que incluam detalhes sobre a altura de realização e/ou localização das mesmas;
- Qualquer imagem, ou vídeo, de qualquer operação ou atividade militar, a menos que a imagem tenha sido autorizada para publicação pela autoridade competente;
- Além disso, o pessoal deve ser fortemente desaconselhado a publicar informação pessoal que possa comprometer a sua segurança e/ou da sua família.

Também os vários ramos militares das FFAA dos EUA – Exército, Força Aérea e Marinha - disponibilizam em fonte aberta um conjunto de documentos sobre a adequada utilização das redes sociais *online*, seja por unidades das próprias forças militares, seja pelos operacionais militares e seus familiares. Este facto é mais um indicador da forma como as forças militares deste país encaram a utilização deste recurso comunicacional, pretendendo-se que seja mais um instrumento para influenciar a formação de opinião, aumentar o conhecimento sobre a missão que desempenham e as funções desenvolvidas pelos seus operacionais.

Estes documentos – elaborados sobre a forma de manual – abordam de forma bastante simples e direta o fenómeno das redes sociais *online*, cuidados a ter com a sua utilização no que diz respeito à segurança (seja das operações, seja dos próprios operacionais e das suas famílias) e também boas-práticas no que diz respeito aos conteúdos a disponibilizar *online*. É sobre este último aspeto que abordaremos estes documentos, dado que no presente subcapítulo pretende-se identificar e referir boas-práticas de utilização das redes sociais.

O Manual de Redes Sociais do Exército dos EUA, escolhido de entre os dos restantes ramos militares norte-americanos por parecer ao autor desta Dissertação aquele que é mais completo e exaustivo, define um conjunto de recomendações gerais para as páginas das redes sociais das diversas unidades. Estes são:

**Gestão da presença nas redes sociais** – este instrumento tem aumentado a velocidade e a transparência das informações. O desenvolvimento de uma presença bem sucedida nas redes sociais não acontece de um momento para o outro: é um processo detalhado que requer extenso planeamento e execução. Tudo começa com a missão da organização, as suas mensagens e temas.

**Desenvolvimento da estratégia** - Uma vez definida a missão da organização, pode começar a desenvolver-se uma estratégia detalhada de comunicação nas redes sociais. O objetivo é disponibilizar mensagens da organização no espaço público.

Mas, a fim de manter o interesse das pessoas para que estas voltem a visitar estas páginas, a estratégia a implementar deve combinar as mensagens que se pretendem difundir com temas que o público considere interessante. A linguagem a utilizar deve ser conversacional, divertida e envolvente.

Além disso, o uso oficial de redes sociais deve estar em conformidade com a política de informação pública do Exército. Os conteúdos disponibilizados devem ser do domínio público ou aprovados para difusão pelo Comandante, sendo estes os responsáveis, em última instância, pelo conteúdo colocados nestas plataformas.

**Informações de contato** - É de vital importância fornecer informações de contato atualizadas da unidade nas plataformas de redes sociais.

**Termos e condições de utilização** - Cada presença nas redes sociais deve ter uma declaração em que informa os visitantes dos termos em que é autorizado ao interagir na plataforma.

**Política de colocação de conteúdos e monitorização de comentários** – É útil dispor de uma política de colocação de conteúdos, embora tal não signifique que todos os utilizadores a vão seguir. Os gestores destas redes devem assegurar uma revisão frequente dos conteúdos colocados pelos utilizadores nos murais das páginas oficiais e eliminar os

que violem essa política. É necessário ter em mente que as redes sociais não fazem pausa para o fim-de-semana e, em alguns casos, a atividade nesses dias pode ser mais movimentada do que durante a semana, pelo que é necessário monitorizar permanentemente os murais das páginas oficiais nas redes sociais.

**Envolvimento do público** – As redes sociais são mais do que apenas uma mera plataforma de transmissão unidirecional de mensagens de comando; São uma comunidade social. Plataformas como Facebook e Twitter ajudam as pessoas a superar distâncias geográficas e a ligar-se umas às outras, a falar, a interagir. O uso das redes sociais pode ser valioso para uma estratégia de comunicação, mas precisa de ser mais do que uma caixa-de-ressonância de mensagens da organização. Devem ser utilizadas para facilitar a conversa, envolver e manter as pessoas interessadas na discussão, com vista a aproximá-las do seu Exército.

**Ouvir o público** - Ao lerem os comentários colocados pelos utilizadores, os gestores das redes sociais podem ficar com uma ideia muito concreta sobre quais os temas que a comunidade *online* quer ouvir. Também é útil falar diretamente com o público. Deve ser solicitado *feedback* e sugestões, e agir com base nas respostas. A presença nas redes sociais serve de muito pouco se o público não estiver interessado naquilo que está a ser dito.

**Mistura** - As redes sociais são importantes para emitir mensagens do comando e informação organizacional, mas é necessário manter a página suficiente divertida para que as pessoas queiram segui-la. Não deve haver receio de usar o humor, através da disponibilização de *links* interessantes ou através da colocação de perguntas triviais. Tente colocar uma foto do dia ou fazer uma pergunta semanal. As redes sociais são “sociais”, por isso é importante não cair na armadilha de não falar ao seu público.

**Responder a perguntas** - Uma vez atingida uma determinada dimensão da presença nas redes sociais, a audiência vai provavelmente utilizá-las como recurso e fórum para colocar perguntas à organização. É importante dispor de tempo para responder a essas perguntas e estabelecer assim um relacionamento valorizado com os utilizadores. As conversas um-para-um vão mostrar à comunidade que sua voz está a ser ouvida.

**Medição** – No passado, o sucesso e o alcance de uma notícia poderia ser medido pela circulação de um jornal ou o número de cliques numa página na internet. Hoje, a medição é mais do que apenas números. Trata-se de tendências e de *feedback* humano.

Redes sociais como o Facebook, Twitter, Flickr e YouTube disponibilizam as suas próprias ferramentas de medição, que permitem aos administradores das páginas acompanhar opiniões, impressões e comentários. Usando esses números em conjunto com comentários e *feedback* dos utilizadores, é mais fácil do que nunca determinar como as mensagens da organização são recebidas e como o público está a responder ao conteúdo disponibilizado.

Este Manual disponibiliza ainda uma lista de “o que fazer” e o “que não fazer” nas redes sociais *online*, bem como alguns aspetos a “não esquecer”. Assim, relativamente ao Facebook, são feitas as seguintes recomendações:

#### **O que fazer:**

- Começar com uma estratégia: Como é que a utilização das redes sociais se encaixam nos objetivos globais de comunicação?;
- Espalhar as mensagens durante todo o dia, noites e fins-de-semana; Não aglutinar todos os conteúdos juntos e não disponibilizá-los de uma única vez;
- Publicar aos fins-de-semana e à noite, e avaliar em que alturas do dia funciona melhor;
- Tentar marcar pelo menos uma outra página em cada conteúdo, quando possível ou apropriado;
- Colocar uma pergunta de envolvimento para cada conteúdo, quando possível;
- Responder a perguntas em tempo útil;
- Disponibilizar uma Política de Colocação de conteúdos e monitorização de comentários e aplicá-la;
- Colocar conteúdos num tom mais amigável, desde que não-profissional;
- Verificar ortograficamente cada conteúdo antes de o publicar;
- Agradecer aos seus seguidores e elogiá-los frequentemente;
- Misturar: fotos, perguntas, vídeos, partilha de conteúdo de outros, notícias, etc.;
- Usar muitas fotografias de alta qualidade (não se esqueça de adicionar tantos detalhes quanto possível sobre a fotografia ou pedir ao público para adicionar detalhes);

- Usar vídeos curtos, cativantes e em bruto;
- Perguntar a si mesmo: iria partilhar isso com os meus amigos?;
- Dar um toque pessoal. Ligue-se ao seu público;
- Definir as parametrizações das plataformas para mostrar apenas as suas mensagens primeiro;
- Acarinhar a participação, a colaboração e o *feedback*;
- Obter um endereço para a rede social que seja simples e memorizável;
- Atualizar frequentemente o “top 5” das fotografias (mostrando uma variedade de atividades, ângulos, pessoal, etc.);
- Assegurar que alguém lê as mensagens antes de publicá-las (para ver se fazem sentido);
- Definir métricas e avaliar a performance dos conteúdos;
- Fazer “gosto” em páginas de organizações similares, e partilhe-as muitas vezes;
- Colocar informações ou comentários noutras páginas, usando a página oficial da organização;
- Estar sempre atento à segurança das operações ao disponibilizar conteúdos;
- Identificar/encontrar especialistas no assunto para responder a perguntas que os utilizadores coloquem na sua página;
- Evitar o uso de serviços automatizados de colocação de conteúdos para disponibilizar o mesmo conteúdo em várias redes sociais;
- Perguntar aos seus seguidores o que eles gostariam de ver na página;
- Listar *links* na área de informações para outras páginas ou redes sociais oficiais da organização.

**O que não fazer:**

- Disponibilizar conteúdos muitas vezes por dia (vai perder seguidores);
- Colocar desordenadamente todas as suas mensagens de uma só vez;
- Ser demasiado promocional;
- Usar mensagens clichê ou comunicados de imprensa sonolentos, a menos que necessário;
- Usar linguagem típica de adolescentes nas redes sociais em mensagens profissionais (ex: Kbça, hj, axo, abç, 9da10, etc.);

- Utilizar programas com geolocalização (mostrando a localização de onde está colocando conteúdos);
- Publicar um *link* sem que o mesmo traga algum tipo de mais-valia, descrição ou mobilização para uma ação;
- Retirar o conteúdo colocado por um utilizador só porque não gosta desse conteúdo. Se ele não viola a Política de colocação de conteúdos, deixe-o!

#### **Não esquecer:**

- Uma vez colocado um conteúdo, não controla o que acontece com a mensagem;
- É necessário apenas um pequeno deslize pouco profissional para manchar a reputação da organização;
- Se não tem muito tempo para monitorar, definir restrições mais apertadas para os conteúdos a disponibilizar pelos seguidores na página (fotos, vídeos, comentários, etc.).

É ainda disponibilizada uma listagem idêntica relativamente à rede social Twitter. Assim, são feitas as seguintes recomendações:

#### **O que fazer:**

- Ser criativo, publicando diferentes tipos de informação;
- Usar redutores de endereço (Google: <http://goo.gl/> ou Go.USA.gov: <http://Go.USA.gov/>);
- Usar *hashtags*<sup>5</sup> em cada *Tweet*<sup>6</sup>, procurando por *hashtags* já estabelecidos ou criando o seu próprio;
- *Tweetar links* para outros conteúdos (artigos, fotografias, sites, etc.);
- *Tweetar* as últimas notícias relacionadas com a sua organização;
- *Tweetar* citações de comandantes do Exército;

---

<sup>5</sup> O *hashtag* é uma palavra-chave precedida pelo símbolo #, que os utilizadores das redes sociais *online* incluem nas suas mensagens. Essencialmente, a *hashtag* faz com que o conteúdo seja acessível a todas as pessoas com interesses semelhantes, mesmo que não sejam seus seguidores.

<sup>6</sup> *Tweet* significa gorjeio, pio de passarinho, e é o nome utilizado para designar as colocação de mensagens na rede social Twitter. *Tweet* recebeu esse nome porque o símbolo da referida rede é um pequeno pássaro azul, e seria o significado dos sons que este emite.

- *Tweetar* ao vivo no decurso de eventos;
- Criar seus próprios *hashtags* para determinados eventos. Explique-os e anuncie-os frequentemente;
- Usar o Twitter para comunicar durante uma crise;
- Seguir outras contas do Exército e do Departamento de Defesa no Twitter;
- Verificar frequentemente novas contas de Twitter, acompanhá-las, partilhá-las, etc.;
- *Retweetar* conteúdos de outras contas, adicionando palavras da sua organização;
- Envolver-se com o público do Twitter, fazendo perguntas e *retweets* suas respostas;
- Incluir nomes de usuários de outras contas em seus *Tweets* para impulsionar o conhecimento a consciência e o seguimento da sua página;
- Ouvir o que seus seguidores estão a falar;
- Perguntar: "Eu quereria *retweetar* isso?," antes de fazer um *tweet*;
- Verificar e responder às mensagens diretas e menções da sua página;
- Criar uma voz e personalidade para a sua organização;
- Tornar-se um recurso para notícias e informações oportunas;
- Usar mensagens diretas para se envolver com os seguidores da sua organização;
- Concentrar-se em *tweetar* conteúdo relevante;
- Dispersar os seus *Tweet* ao longo do tempo;
- Evitar erros de digitação;
- Marcar a sua página;
- Incluir um *link* para o site oficial da organização na biografia da conta no Teitter;
- Listar a página do Twitter na página no Facebook da organização;
- Usar *Twitpics* (fotografias no Twitter).

#### **O que não fazer:**

- *Tweetar* muitas vezes num dia (vai perder seguidores);
- Colocar desordenadamente todos seus *Tweets* de uma só vez;
- Seguir marcas (Pepsi, Coca-Cola, etc.);
- Seguir perfis falsos ou aqueles com filiação religiosa ou política;
- Obcecar sobre o número de seguidores que tem na página da organização;
- Ser demasiado promocional;
- *Tweetar* com linguagem Twitter pouco profissional (ex: lol, etc.)

- Deixar estagnar a conta no Twitter (estar mais de uma semana sem novos *tweets*)
- Adicionar localização dos *tweets*;
- Ligar automaticamente o Facebook e o Twitter ou ter *tweets* automatizados sem que promovam o envolvimento dos utilizadores.

**Não esquecer:**

- Uma vez colocado um conteúdo, não controla o que acontece com a mensagem;
- Uma vez que um *Tweet* está no domínio público, ele é público;
- Se está a *tweetar* a partir de um dispositivo móvel, certifique-se que não mistura conteúdo profissional e pessoal no mesmo dispositivo.

Ainda no que respeita ao Facebook, uma especialista na utilização desta plataforma propõe um conjunto de regras básicas importantes para quem gere uma página na referida rede. Embora numa perspetiva de empresas que atuam no mercado e que como tal lidam com os consumidores dos seus produtos, estas regras podem também aplicar-se por analogia a outros tipos de Instituições, como por exemplo as FFAA.

“Ao guiar-se por estas regras poderá evitar muitos problemas e situações desagradáveis” (Coutinho, 2014). Assim, a autora propõe as seguintes:

O consumidor tem o poder e a razão - Alguém que faça uma reclamação na sua página quererá sempre ter a razão do seu lado. (...) na maior parte das vezes não adiantará de nada contra-argumentar.

Temos de ser sempre atenciosos - O serviço e a simpatia são importantes em todas as empresas, quer vendam produtos ou serviços. Se alguém lhe perguntar algo tão banal como: “Qual é o horário de abertura da loja?”, tente não responder apenas “9h”, mas seja mais atencioso. “Bom dia, @Pedro como está? Abrimos diariamente às 9 horas e encerramos às 20 horas. Aguardamos a sua visita!”.

Devemos tratar os consumidores sempre com educação - Acredite que haverá algum seguidor que um dia testará a sua paciência (...). Em situação alguma perca as estribeiras e responda de forma menos educada.

Não devemos alimentar discussões “acesas” no *online* - Sempre que alguém reclamar na sua página deverá tratar a situação da forma mais transparente possível. (...) No entanto, se vir que o utilizador está muito irritado, é arrogante e que não muda de atitude, tente tirar a discussão da página de Facebook.

As marcas devem humanizar-se no Facebook - Pense na empresa/marca como uma pessoa, pois ninguém tem interesse em falar com produtos como champôs ou pasta de dentes. Escolha o tom com que a marca falará e até as características da sua personalidade. (...) Sorria, admita erros, peça desculpa.

Devemos ser transparentes e honestos - Esteja preparado para que lhe sejam colocadas as mais diversas questões sobre a sua empresa ou produtos, mas acima de tudo esteja preparado para responder com a maior transparência e honestidade possível.

Devemos responder a “toda a gente” - É frequente vermos páginas a partilharem bom conteúdo, mas que não respondem aos seus seguidores. (...) Um comentário é, por isso, a oportunidade certa para iniciar um diálogo, estabelecer a tão ambicionada relação. Tente, acima de tudo, que essa interação seja relevante e pertinente.

Relativamente ao Facebook e Twitter foram já referidas diversas boas-práticas para utilização destas redes sociais em especial, embora essas recomendações possam ser aplicadas por analogia a outras redes, dado as características comuns entre todas elas. Como a análise da presença oficial das FFAA Portuguesas vai abordar igualmente o YouTube e o Instagram, procurou-se igualmente identificar orientações para a sua boa utilização.

O Conselho Federal de Administração do Brasil, elaborou em 2012 um guia prático que tem como objetivo orientar os administradores das páginas institucionais às boas-práticas das redes sociais *online*. Relativamente ao YouTube recomenda um mínimo de dois conteúdos disponibilizados por mês.

Este guia recomenda ainda a divisão dos vídeos em *playlists* por assunto, facilitando assim a sua visualização conforme os interesses específicos dos utilizadores e a sua pesquisa dentro da página da Instituição.

Por sua vez, o Departamento da Marinha do Governo dos EUA, no seu “Social Media Handbook”, manual prático para a utilização das redes sociais, identifica também as seguintes boas-práticas para o YouTube: disponibilização de vídeos de alta intensidade que abordem atividades operacionais reais e disponibilização de vídeos de exemplo reais de liderança ou imagens de líderes em cenários reais falando de uma forma conversacional. Esta recomendação sugere assim, uma vez que o YouTube trata-se de uma rede social que permite unicamente conteúdos em suporte vídeo, que os conteúdos a disponibilizar devem estar diretamente relacionados com a missão das organizações ou com o exercício das capacidades de comando.

Num artigo disponível *online* sobre a utilização desta rede social, são dadas algumas orientações mais sobre os vídeos que devem produzir-se para o YouTube (Lôbo, 2015):

Dicas - As dicas podem ser dadas através de uma conversa com o público. Basta imaginar que o texto que está a ler agora está sendo explicado por alguém, mas através de um vídeo. Isso seria uma conversa;

Entrevistas - As entrevistas costumam trazer dicas, mas com uma diferença: há um convidado especial no vídeo. Normalmente é alguém que domina o assunto abordado, ou que tem uma experiência muito boa para partilhar através de uma história. As entrevistas servem também como uma ótima fonte de conteúdo diferenciado para a sua audiência;

Depoimentos - O depoimento em vídeo é melhor ainda, pois há um rosto, uma pessoa que é mostrada no ecrã, diferente de um simples comentário em texto.

Relativamente ao Instagram, a agência multinacional de comunicação Tinkle, através de uma sua consultora (Neves, 2014), aconselha a que se “comente as suas fotos e as de outros para criar laços duradouros com a comunidade”. Uma vez mais, é o fator envolvimento que surge referido como uma boa-prática a adotar na utilização desta rede social.

É ainda recomendada uma utilização cuidada das *hashtags* (palavras-chave relevantes associadas a uma imagem que se deseja indexar de forma explícita na aplicação), para classificar conteúdo e favorecer que os utilizadores o encontrem.

A agência criativa de marketing integrado SmartKiss, num artigo disponível na internet (Boas-práticas na rede social Instagram, 2014), aconselha quem tem uma página no Instagram a não publicar mais do que duas imagens por dia, alertando igualmente para que o uso abusivo de *hashtags* pode tornar-se *spam* (termo usado para referir-se aos *emails* não

solicitados, que geralmente são enviados para um grande número de pessoas) e surtir efeitos negativos.

Como referido, muitas das boas-práticas indicadas para outras redes sociais podem também utilizar-se por analogia no Instagram, como por exemplo evitar a publicação de conteúdos em excesso, promover a participação e o envolvimento dos seguidores da página através da solicitação de comentários e opiniões, dar *feedback* às contribuições dos seguidores, criar os seus próprios *hashtags* e ter endereços para a página que sejam simples e facilmente memorizáveis.

Temos assim que existe já suficiente produção de pensamento e de informação que permitam a identificação e definição uma *framework* de boas-práticas de utilização das redes sociais. Estas boas-práticas, de acordo com as que foram identificadas e referidas no âmbito deste capítulo, podem agrupar-se em duas áreas distintas:

Uma primeira área relativamente à conceção da própria página e da informação que nela consta quanto à identificação da Organização que a sustenta. E que contenha a indicação de regras e normas de conduta para os utilizadores da página, com vista a uma sã interação entre os vários seguidores entre si e entre os vários seguidores e a Organização.

Assim, quanto a este domínio, propõe-se agora uma *framework* de boas-práticas na conceção da página na rede social *online* e da informação que nela deve constar quanto à identificação da Organização. Esta proposta parte do autor desta Dissertação, tendo por base as orientações de boas-práticas referidas no âmbito deste Capítulo.

	Rede social			
	Facebook	Twitter	YouTube	Instagram
Identificação da página como sendo uma presença oficial da Organização				
Identificação da Missão da Organização				
Descrição breve da Organização		n.a.		n.a.
Descrição longa da Organização		n.a.	n.a.	n.a.
Informações atualizadas de contato da Organização				
Termos e condições de utilização visíveis de forma inequívoca		n.a.	n.a.	n.a.
URL (endereço) simples e memorizável				
Links na área de informações para outras páginas ou redes sociais oficiais da organização				
Disponibilização de datas relevantes para a Organização na apresentação da página		n.a.	n.a.	n.a.
Link na página inicial para área específica destinada ao recrutamento		n.a.		n.a.
Links para páginas de organizações similares na mesma rede social				n.a.
Permitir colocação de conteúdos por parte dos seguidores no mural da página na rede social		n.a.	n.a.	n.a.

Parâmetros a avaliar     
  n.a. não aplicável

**Figura 12 – Proposta de *framework* de boas-práticas na conceção da página na rede social *online* e da informação que nela deve constar quanto à identificação da Organização**

Como se pode verificar na *framework* proposta, alguns dos parâmetros de avaliação são “não aplicáveis”. Tal está relacionado com as características da própria rede social, cujas plataformas não são alteráveis pelos utilizadores e que os limitam quanto à quantidade e tipo de informação a disponibilizar nessas páginas.

Por exemplo, se a forma como está pensada e desenvolvida a rede social Instagram não permite a colocação de uma *timeline* com vista à “Disponibilização de datas relevantes para a Organização na apresentação da página”, optou-se por não considerar a avaliação desse parâmetro nessa rede social. Ou, ainda, a título de exemplo, uma vez que o Twitter não permite “colocação de conteúdos por parte dos seguidores no mural da página na rede social”, optou-se igualmente por considerar que este parâmetro não deverá ser avaliado para essa rede social em concreto.

Uma segunda área para definição de uma *framework* de boas-práticas é relativa aos próprios conteúdos disponibilizados na página. Pretende-se garantir que esses conteúdos contribuem para o fortalecimento das mensagens que se pretendem difundir, bem como garantir que essa presença *online* contribui ativamente para que seja alcançado aquilo que os utilizadores procuram nestas redes sociais: o envolvimento, a interação e a criação de laços relevantes e substantivos com quem se relacionam por esta via.

Cada uma das quatro redes sociais *online* analisadas, por corresponderem àquelas em que as FFAA Portuguesas têm presença oficial, terá uma grelha de avaliação específica, que no caso do Facebook e Twitter são idênticas, dadas as semelhanças destas duas redes quanto ao tipo de conteúdos.

**Facebook e Twitter**

N.º conteúdos	n.º	
Média diária	n.º	-
N.º conteúdos dias úteis	n.º	
Média dias úteis	n.º	
N.º conteúdos fins-de-semana e feriados	n.º	
Média fins-de-semana e feriados	n.º	

Horário disponibilização do conteúdo	
Expediente	n.º
Fora expediente	n.º

\* Todos os conteúdos colocados aos fins-de-semana ou feriados são considerados "fora horário expediente"

	Sim	Não
Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	n.º	n.º
	%	%
-		
Comentários dos utilizadores	n.º	n.º
	%	%
-		
Feedback da Instituição aos comentários	n.º	n.º
	%	%
-		

Formato conteúdos	
Evento	n.º
Texto + Fotos	n.º
Texto + Fotos + Link	n.º
Texto + Vídeo	n.º
Texto + Vídeo + Link	n.º

Objetivo de comunicação	
Bastidores	n.º
Comando	n.º
Envolvimento	n.º
Informação pública	n.º
Missão	n.º
Missões internacionais	n.º
Recrutamento	n.º

**Figura 13 - Proposta de *framework* de avaliação de boas-práticas para conteúdos disponibilizados nas redes sociais Facebook e Twitter**

Relativamente a esta grelha proposta, pelo autor desta Dissertação, para as redes sociais Facebook e Twitter, considerou-se relevante analisar quantitativamente os conteúdos disponibilizados e a sua dispersão temporal por dias úteis ou por dias de fim-de-semana/feriados bem como o horário de disponibilização dos mesmos. Isto porque. Como se viu já anteriormente, os utilizadores acedem às redes sociais *online* nos mais variados períodos horários do dia, importando por isso colocar conteúdos em horários diferentes, o que na prática aumentará a possibilidade desses conteúdos terem um maior número de visualizações.

Efetivamente, os conteúdos vão sendo exibidos no mural do utilizador por ordem decrescente de colocação, ou seja, são exibidos primeiro os conteúdos colocados mais recentemente. Tal significa que um conteúdo disponibilizado há mais horas ficará colocado numa imensidão de outros conteúdos de entre as páginas (pessoais ou Institucionais) que esse utilizador segue, enquanto que um conteúdo colocado há menos tempo terá uma maior possibilidade de ser visualizado pelo utilizador quando este percorre a *timeline* do seu mural.

Pretende-se igualmente analisar se esses conteúdos estão inseridos em objetivos de comunicação da Instituição e que objetivos são esses. Relativamente aos “objetivos de comunicação”, foram agrupados em sete grandes objetivos específicos (conforme se explicará mais detalhadamente no Capítulo VI da Dissertação): Bastidores, Comando, Envolvimento, Informação Pública, Missão, Missões internacionais e Recrutamento.

A análise recai ainda sobre se os conteúdos disponibilizados suscitaram comentários por parte dos seguidores da página e se esses comentários receberam retorno (*feedback*) por parte da Instituição. O formato dos conteúdos (texto, vídeo, fotografias, links, etc.) é outro dos parâmetros analisados, dados que estas duas redes sociais *online* permitem a disponibilização de diversos suportes.

Youtube			Instagram		
N.º conteúdos	n.º		N.º conteúdos	n.º	
Dias úteis	n.º	-	Dias úteis	n.º	-
Fins-de-semana e feriados	n.º		Fins-de-semana e feriados	n.º	
Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	Sim	Não	Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	Sim	Não
	n.º	n.º		n.º	n.º
	%	%		%	%
		-			-
Comentários dos utilizadores	n.º	n.º	Comentários dos utilizadores	n.º	n.º
	%	%		%	%
Feedback da Instituição aos comentários	n.º	n.º	Feedback da Instituição aos comentários	n.º	n.º
	%	%		%	%
		-			-
Objetivo de comunicação			Objetivo de comunicação		
Bastidores	n.º	-	Bastidores	n.º	-
Comando	n.º		Comando	n.º	
Envolvimento	n.º		Envolvimento	n.º	
Informação pública	n.º		Informação pública	n.º	
Missão	n.º		Missão	n.º	
Missões internacionais	n.º		Missões internacionais	n.º	
Recrutamento	n.º		Recrutamento	n.º	

Figura 14 - Proposta de *framework* de avaliação de boas-práticas para conteúdos disponibilizados nas redes sociais YouTube e Instagram

Relativamente à grelha proposta para as redes sociais YouTube e Instagram, considerou-se que a análise deveria abordar a quantidade dos conteúdos disponibilizados e a sua dispersão temporal por dias úteis e por dias de fim-de-semana ou feriados, não sendo o período horário um aspeto relevante dadas as características destas duas redes. Pretende-se igualmente uma análise qualitativa desses conteúdos, nomeadamente se estão inseridos em objetivos de comunicação da Instituição e que objetivos são esses, mantendo-se o agrupamento adotado para o Facebook e Twitter, de acordo com os grupos já referenciados.

De igual modo, considerou-se relevante observar se os conteúdos em causa suscitaram comentários por parte dos seguidores da página e o *feedback* recebido da Instituição. Como comentário entende-se todo e qualquer conteúdo colocado na área destinada a esse fim, sejam frases ou opiniões escritas, bem como conteúdos gráficos, como partilhas de imagens, gráficos ou links.

Está assim encontrada a resposta para a segunda das questões derivadas desta Dissertação. Propõe-se uma *framework* de avaliação dos conteúdos disponibilizados nas várias redes sociais de acordo com as boas-práticas identificadas.

Deste modo, no capítulo VI desta Dissertação propor-se-á, de acordo com as grelhas de análise agora propostas, uma avaliação das presenças oficiais das FFAA Portuguesas nas redes sociais. Esta avaliação abordará a informação que nelas consta quanto à identificação da Organização que as sustentam, bem como quanto aos conteúdos aí disponibilizados no decurso da totalidade dos meses de fevereiro e março de 2015.

Com esta avaliação procurar-se-á obter uma resposta à terceira das questões derivadas deste trabalho: de que forma estão essas boas-práticas [de utilização das redes sociais *online*] a ser aplicadas na utilização das redes sociais pelas Forças Armadas Portuguesas?

## Capítulo V

### As Forças Armadas Portuguesas

#### Enquadramento geral das Forças Armadas Portuguesas

A missão das FFAA está definida na Lei suprema do país, ou seja, na Constituição da República Portuguesa, onde se consagram os direitos fundamentais dos cidadãos, os princípios essenciais por que se rege o Estado português e as grandes orientações políticas a que os seus órgãos devem obedecer, estabelecendo também as regras de organização do poder político. Assim, nos termos do Artigo 275º da Constituição:

1. Às Forças Armadas incumbe a defesa militar da República.
2. As Forças Armadas compõem-se exclusivamente de cidadãos portugueses e a sua organização é única para todo o território nacional.
3. As Forças Armadas obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da lei.
4. As Forças Armadas estão ao serviço do povo português, são rigorosamente apartidárias e os seus elementos não podem aproveitar-se da sua arma, do seu posto ou da sua função para qualquer intervenção política.
5. Incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte.
6. As Forças Armadas podem ser incumbidas, nos termos da lei, de colaborar em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, e em ações de cooperação técnico-militar no âmbito da política nacional de cooperação.
7. As leis que regulam o estado de sítio e o estado de emergência fixam as condições do emprego das Forças Armadas quando se verificarem essas situações.

Ainda segundo a Constituição, o Presidente da República representa a República Portuguesa, garante a independência nacional, a unidade do Estado e o regular funcionamento das instituições democráticas. O Chefe de Estado é, por inerência, o Comandante Supremo das FFAA (artigo 120º).

Resumidamente, podemos verificar que as FFAA têm como áreas de atuação:

- A defesa militar da República;
- Os compromissos internacionais do Estado;
- A proteção civil;
- As necessidades básicas;
- A cooperação técnico-militar.

Por força da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho, que aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, as FFAA são um pilar essencial da Defesa Nacional e constituem a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República. Obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da Lei e integram-se na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

Ainda segundo a referida Lei, os órgãos do Estado diretamente responsáveis pela defesa nacional e pelas Forças Armadas são os seguintes:

- a) Presidente da República;
- b) Assembleia da República;
- c) Governo;
- d) Conselho Superior de Defesa Nacional;
- e) Conselho Superior Militar.

O Ministro da Defesa Nacional é o membro do Governo da República responsável pela elaboração e execução da componente militar da política de defesa nacional, pela administração das Forças Armadas e resultados do seu emprego.

As FFAA têm a seguinte estrutura:

- Estado-Maior-General das Forças Armadas;
- Os três ramos das Forças Armadas: Marinha, Exército e Força Aérea;
- Os órgãos militares de comando das Forças Armadas (o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e os Chefes de Estado-Maior de cada um dos ramos).



**Figura 15 – Brasão do Estado-Maior-General das Forças Armadas**

O Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) tem por missão “planear, dirigir e controlar o emprego das Forças Armadas no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem”, segundo o Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro, o qual estabelece a orgânica do EMGFA. Compete-lhe ainda garantir o funcionamento do Instituto de Estudos Superiores Militares e do Hospital das Forças Armadas.

Constituindo-se como o quartel-general das Forças Armadas, compreende o conjunto das estruturas e capacidades adequadas para apoiar o Chefe do EMGFA no exercício das suas competências. O Chefe do EMGFA é o principal conselheiro militar do Ministro da Defesa Nacional e o chefe de mais elevada autoridade na hierarquia das FFAA.

As FFAA, disponibiliza o EMGFA na sua página na internet (Armadas, 2015), tem atualmente o seguinte dispositivo humano:

- 32.992 Militares (Homens e Mulheres)
- 26% Marinha; 54% Exército; 20% Força Aérea
- 12% Pessoal Feminino
- 100% Profissionais (desde 2004)

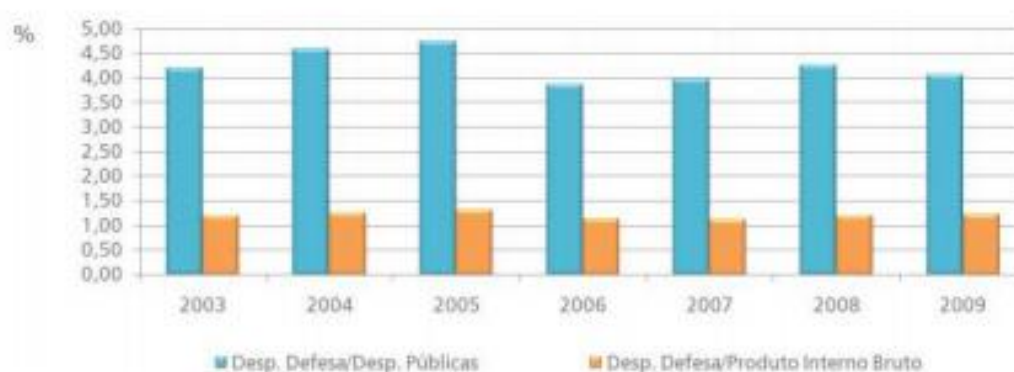
Em 22 de janeiro de 2015, a Agência Lusa noticia que “o Conselho de Ministros fixou hoje o efetivo máximo das Forças Armadas em 31563 militares para 2015, incluindo os que estão na reserva mas em efetividade de serviço, o que representa uma diminuição superior a três mil efetivos” (Lusa, 2015). Tal faz pressupor que o efetivo referido na página na internet do EMGFA não se encontra atualizado, mas ainda assim o efetivo das FFAA é superior aos trinta milhares de militares.

Muitas vezes objeto de polémica e comentários nem sempre fundamentados, a despesa com a Defesa Nacional é relativamente reduzida no contexto da despesa total do Estado. Tendo em conta os dados resultantes da Conta Geral do Estado, a função de Defesa Nacional tem tido uma execução orçamental estável ao longo dos anos mais recentes e não acompanhou o aumento generalizado da despesa pública. De notar que se estão, portanto, a considerar os valores efetivamente gastos e não os valores orçamentados (embora não exista um desvio que mereça referência entre as duas realidades).

De facto, se a dotação orçamental da Defesa Nacional tivesse acompanhado o movimento da despesa total do Estado que, no período compreendido entre 1997 e 2011, aumentou de cerca de 50 mil milhões de euros para mais de 150 mil milhões de euros, esta teria atingido no ano de 2011 um valor próximo dos 4,5 mil milhões de euros, em vez dos cerca de 2 mil milhões de euros efetivamente realizados.

O único ano em que a despesa com Defesa Nacional excedeu os 2 mil milhões de euros foi o ano de 2010, devido à operação extraordinária de contabilização da receção dos submarinos. Salvo essa exceção, a totalidade da despesa do Estado com a Defesa Nacional manteve-se sempre entre 1,5 e 2 mil milhões de euros ao longo dos últimos 15 anos.

(Nacional, 2013)



**Figura 16 - Peso relativo da despesa com Defesa no total da despesa e no Produto Interno Bruto  
(Instituto da Defesa Nacional, 2013)**

A Reforma “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril) definiu, como medidas de enquadramento do planeamento integrado de longo prazo na defesa nacional, em 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB), a partir do qual se visará reequilibrar os diferentes agregados de despesa, afetando 60% em pessoal, 25% em operação e manutenção e 15% em investimento em capacidades, progressivamente e até o ano de 2020. Temos assim que no Orçamento do Estado para o ano de 2015, o total da despesa consolidada do Programa da Defesa (Despesa do Estado, Serviços e Fundos Autónomos e Entidades Públicas) é 2.216,1 milhões de euros, valor em linha com o definido na referida Reforma “Defesa 2020”.

O volume da despesa com a Defesa Nacional leva muitos cidadãos, alguns dos quais “*opinion-makers*”, a interrogar-se se existe justificação para a afetação de recursos como os referidos às FFAA. Na sua coluna de opinião publicada no jornal semanário “Expresso” de 8 de Abril de 2010, Miguel Sousa Tavares dá a conhecer o seu pensamento sobre o tema: “e agora, que não temos nem inimigo nem guerra expectável, é que temos de nos dotar de armamento sofisticado? Podem responder que temos sempre as missões da NATO ou da UE, a que não nos podemos furtar, e é verdade. Mas basta ver as missões que nos são confiadas no Iraque, no Kosovo ou no Afeganistão, para concluir facilmente que não precisamos para nada de F-16 ou de Pandur – e muito menos de submarinos” (Tavares, 2010).

“Especialmente num momento de grandes dificuldades financeiras em que Portugal não está, nem melhor, nem pior, que o resto dos seus parceiros europeus, percebe-se muito mal como é que continuamos a desperdiçar dinheiro para alimentar esta ficção que dá pelo nome de Forças Armadas Portuguesas”. Esta frase é de Manuel Serrão, empresário e articulista do “Jornal de Notícias”, para além de presença habitual em programas televisivos, que num texto de opinião de sua autoria, publicado no referido jornal no dia 20 de maio de 2009, dá a conhecer aos seus leitores a opinião sobre as FFAA.

Mais: “É um paradoxo que, num país em que a insegurança tem dado sinais de pujança e em que PSP e GNR estão sempre a queixar-se da falta de efetivos, tenhamos uns milhares de militares que estão a jogar às cartas ou ocupados com tarefas inconsequentes como estas passeatas pela A25 [no artigo, Manuel Serrão dá conta de que circulando nessa autoestrada pouca para manter em segurança a população nacional e os turistas que nos visitam”, refere o autor em questão (Serrão, 2009).

Este sentimento, de que existem outras evidências de ser generalizado à sociedade portuguesa, é ainda mais acentuado pelas conhecidas dificuldades financeiras e orçamentais que Portugal atravessa nos últimos anos e que levaram à necessidade de pedidos de ajuda financeira externa e da concretização de medidas de contenção orçamental com forte impacto na vida dos cidadãos. Também as FFAA sofreram esse impacto, traduzido na reduzida afetação orçamental do Estado dedicada a esta área, comparativamente com outras áreas da atuação do Estado, nos sucessivos adiamentos e reprogramações dos programas de reequipamento militar e no decréscimo do número de efetivos.

De qualquer modo, as FFAA são um indiscutível pilar da Nação, contribuindo de forma decisiva para o cumprimento dos objetivos estratégicos do país e para o pleno exercício da soberania nacional. A necessidade da existência de FFAA fica, na opinião do autor desta Dissertação, patente de forma magistral nas palavras de um dos mais destacados militares portugueses, o General José Alberto Loureiro dos Santos: “Ao longo da nossa História, as Forças Armadas Portuguesas têm mostrado que constituem o mais sólido e firme Bastião da continuidade de Portugal livre e soberano e o mais fiel guardião dos valores nacionais. Na atualidade, as forças nacionais destacadas têm atuado em todas as partes do mundo - em terra, no mar e no ar -, mostrando a sua elevada capacidade e eficiência e prestigiando o nosso país. Em funções de comando, nos estados-maiores internacionais, nas unidades e destacamentos operacionais, os militares portugueses mostram todos os dias a sua elevada qualidade e competência, muito apreciadas e elogiadas por todos quantos têm oportunidade de os observar ou de com eles contactar. Salientam-se também pelo seu elevado grau de conhecimentos, pela grande coragem física e moral que demonstram, pelo profundo sentido de missão e do cumprimento do dever. No Líbano, no Kosovo, no Afeganistão, no oceano Indico, em operações aéreas diversas, todos arriscam a vida permanentemente.

Não tem sido, não é, nem será em vão que no juramento de bandeira, no momento em que um cidadão é considerado pronto como militar para defender Portugal, presta o seguinte juramento: ‘Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida’”. (Santos, 2012)

Para a assimilação por parte da sociedade em geral da função e necessidade das FFAA contribuirá de forma decisiva a exploração, na conotação positiva da palavra, da

Comunicação Institucional, referem outros autores. “A compreensão generalizada do papel relevante das FFAA na sociedade requer uma estratégia de comunicação adequada, que forneça linhas orientadoras para uma eficaz exploração das capacidades existentes de comunicação e de difusão de informação, alicerçada no conhecimento sólido não só dos veículos que transportam essa informação – os media – mas também dos fatores que influenciam o modo como a sociedade percebe essa mesma informação” (Coelho, 2012).

### **Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – o Exército**

O Exército português foi criado no Século XII e a sua história encontra-se diretamente relacionada com a história de Portugal. O Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, caracteriza o Exército como “um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”. Por força desta legislação, a sua missão é:

1 — O Exército tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

2 — Incumbe ainda ao Exército, nos termos da Constituição e da lei:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;
- e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;

f) Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA).

3 — Compete ainda ao Exército assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria.

4 — O Exército executa atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património.



**Figura 17 – Brasão de armas do Exército**

Na sua página oficial na internet, o Exército português dá a conhecer a sua **Visão**:

Tendo em consideração a atual conjuntura estratégica internacional e os fatores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a proliferação das armas de destruição maciça assumem o maior potencial de ameaça, os correntes modelos de emprego dos instrumentos militares em face das atuais missões, é essencial dispor de um Exército moderno, adequadamente sustentado, capaz de atuar em todo o espectro da conflitualidade atual, particularmente de forma conjunta e combinada.

Um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objetivo central da prontidão da Força Operacional Permanente, a qual se pretende cada vez mais projetável e pronta a ser empenhada, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluam meios ligeiros, médios e pesados e elementos de Forças Especiais.

Um Exército que evidencie Força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de Formação e Qualificação.

Um Exército que participe nas formações militares que constituem o paradigma da modernidade e transformação, designadamente nas *NATO Response Force* e nos *Battle Groups*.

Um Exército que assuma uma presença efetiva junto da Sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural.

O Relatório de Gestão do Exército referente a 2013 (o último disponível à data da realização desta Dissertação) dá conta que o total de receitas foi de 664,3 milhões de euros. O resultado líquido do exercício, que resulta da diferença entre o total dos custos e o total dos proveitos, ascendeu a 15.149.615,39 euros.

Ainda segundo o mesmo Relatório, o pessoal militar dos Quadros Permanentes representam 30% dos efetivos, sendo que os militares em Regime de Voluntariado e Contrato e o pessoal Civil representam 60% e 10%, respetivamente, para um total de 19.696 efetivos do Exército. Estes dados, referentes a 31 de dezembro, englobam o pessoal na Efetividade de Serviço que está fora do Ramo e não incluem os 317 alunos da Academia Militar.

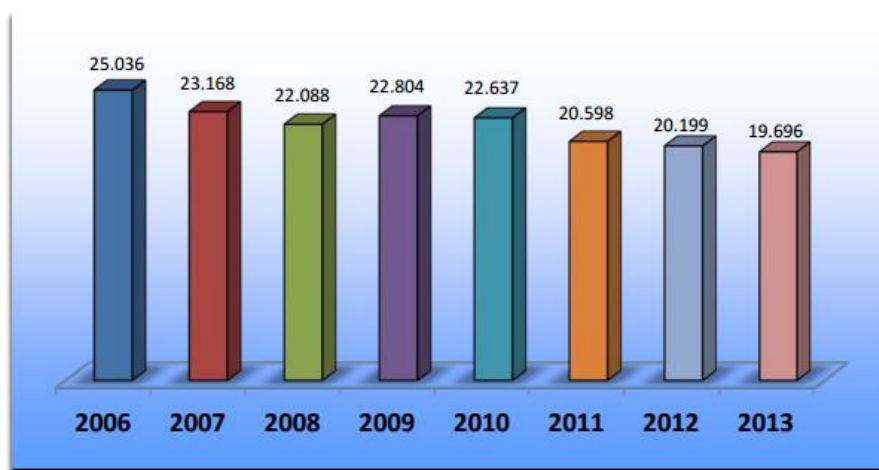


Figura 18 – Evolução dos efetivos do Exército (Relatório de Gestão do Exército 2013)

Na “Nota de Abertura” do Relatório de Gestão de 2013, o Chefe do Estado-Maior do Exército, General Carlos António Jerónimo, sintetiza os desafios operacionais que o Exército enfrenta: “Assume no atual enquadramento económico, em que os olhares da comunidade internacional recaem sobre o país, especial importância o cumprimento dos compromissos assumidos pelo Governo da República Portuguesa perante os parceiros internacionais, nomeadamente através de Forças Nacionais Destacadas e Elementos

Nacionais Destacados nos mais variados Teatros de Operações, enquadrados em missões da ONU ou ao serviço, quer da Eu quer da NATO, assim como os respetivos acordos bilaterais de cooperação técnico militar juntos dos países da CPLP”. (Português, 2014)

## **Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – a Força Aérea Portuguesa**

A Força Aérea Portuguesa (FAP) é parte integrante do sistema de forças nacional e tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional”. Compete-lhe, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais.

A FAP foi criada em 1 de julho de 1952. O Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro, define a missão deste ramo:

1 — A Força Aérea tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

2 — Incumbe ainda à Força Aérea, nos termos da Constituição

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;
- e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- f) Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);

g) Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional.

3 — Compete ainda à Força Aérea assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, designadamente o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo.

4 — A Força Aérea executa atividades no domínio da cultura.



**Figura 19 - Brasão de armas da Força Aérea**

A FAP dá a conhecer a sua **Visão** na sua página oficial na internet:

- Gerar poder aéreo e uma capacidade de resposta eficaz;
- A segurança como fator crítico da missão;
- O valor das pessoas;
- A qualidade dos meios;
- Uma organização ágil, flexível e inovadora;
- Uma cultura de serviço, empenhada no cumprimento da missão;
- Uma força coesa, motivada e disciplinada;
- Sentido de pertença, credibilidade e relevância;
- Prestígio nacional.

O total de receitas das FAP em 2013, segundo o Relatório de Gestão referente a esse ano, foi de 544,3 milhões de euros. As transferências do tesouro, por conta das dotações

orçamentais atribuídas, representam 89,74 % dos Proveitos Operacionais, sendo os restantes 10,25 % relativos a Receitas Próprias.

O Resultado Líquido do Exercício, diferença entre o total dos proveitos e o total dos custos, ascendeu a um montante de 6.420.916 euros negativos. Este valor representa a variação entre o património produtivo em função da atividade do exercício e o resultado económico e patrimonial. (Portuguesa, 2014)

Em 2013, segundo o mesmo Relatório, a Força Aérea contava com um total de 7.314 efetivos militares e civis no ativo.

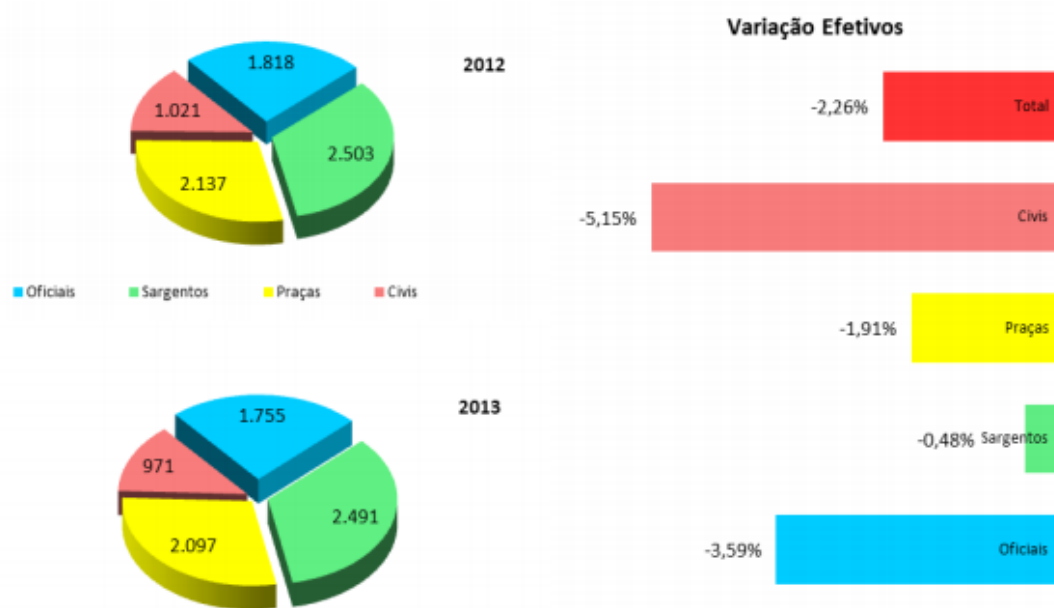


Figura 20 - Evolução dos efetivos da Força Aérea (Relatório de Gestão da Força Aérea 2013)

A “Nota de Abertura” do Relatório de Gestão de 2013, a cargo do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, General José António Araújo Pinheiro, sintetiza os desafios com os quais se confronta este ramo das FFAA: “Num ambiente económico de restrição orçamental e de marcante imprevisibilidade, fruto das contingências impostas e de grande dependência do produto operacional em receitas que têm de ser geradas ao longo do ciclo económico, o ano transato caracterizou-se, uma vez mais, pela extrema exigência na administração dos recursos financeiros. O prolongamento dos constrangimentos impostos implicou, para o cumprimento da missão da Força Aérea, um rigoroso e complexo controlo da gestão do risco operacional, suportado na indiscutível qualificação do seu pessoal.

Cumpriu-se, com dificuldades mas em segurança, o que demonstra o profissionalismo, abnegação e espírito de sacrifício dos Militares e Civis que servem na Força Aérea, numa atitude que é, como sempre foi, a de servir com brio, até ao limite das possibilidades, quando e onde a Nação o determinar”. (Portuguesa, 2014)

## **Os ramos das Forças Armadas Portuguesas – a Marinha**

Tal como os restantes ramos das FFAA, a Marinha é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional. Criada no século XII, são já nove os séculos de história deste ramo ao serviço de Portugal, fazendo parte de muitos dos momentos marcantes vividos pelo país.

O Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, caracteriza a sua missão:

1 — A Marinha tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

2 — Incumbe ainda à Marinha, nos termos da Constituição e da lei:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;
- e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- f) Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA).

g) Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências de órgãos e serviços da Autoridade Marítima Nacional.

3 — Compete ainda à Marinha assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, designadamente:

a) Exercer a autoridade do Estado nas zonas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional e no alto mar, garantindo o cumprimento da lei no âmbito das respetivas competências;

b) Assegurar o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Marítimo;

c) Realizar operações e atividades no domínio das ciências e técnicas do mar.

4 — A Marinha executa atividades no domínio da cultura.



Figura 21 - Brasão de armas da Marinha

A informação institucional da Marinha, disponível na sua página oficial na internet caracteriza da seguinte forma a sua **Visão**:

- Missão: cumprir a missão com eficácia;
- Operacional: Prosseguir o emprego de capacidades de recursos de duplo uso;
- Estrutural: Prosseguir a otimização organizacional;
- Genética: Prosseguir a edificação equilibrada e a sustentação das capacidades.

Especifica ainda como Valores deste ramo a **Disciplina**, a **Lealdade**, a **Honra**, a **Integridade** e a **Coragem**.

Em 2013, referindo-se uma vez mais que este é o último ano atualmente disponível em termos da informação oficial disponibilizada, o Anuário Estatístico da Marinha dá conta

que a despesa realizada por este ramo militar foi de 523,5 milhões de euros. Se for efetuada uma análise da despesa a preços constantes, verifica-se que o nível da despesa realizada estava ao nível da de 2007, com reduções significativas de recursos financeiros entre 2010 e 2013. Os resultados operacionais de 2013 foram de 23,2 milhões de euros negativos.

Em 31 de Dezembro de 2013 a Marinha portuguesa contava com 8.658 militares no ativo (7.819 homens e 839 mulheres).

Fonte: SSP

Situação	Pessoal			%		
	Homens	Mulheres	TOTAL	Homens	Mulheres	TOTAL
<b>QP-Act</b> Quadro Permanente (Ativo)	6.575	565	7.140	37,29	3,20	40,49
<b>RC</b> Regime de Contrato	1.244	274	1.518	7,05	1,55	8,61
<b>RV</b> Regime de Voluntariado	0	0	0	0,00	0,00	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>7.819</b>	<b>839</b>	<b>8.658</b>	<b>44,34</b>	<b>4,76</b>	<b>49,10</b>
<b>QP-Res</b> Quadro Permanente (Reserva)	1.416	0	1.416	8,03	0,00	8,03
<b>QP-Ref</b> Quadro Permanente (Reforma)	7.557	2	7.559	42,86	0,01	42,87
<b>Subtotal</b>	<b>8.973</b>	<b>2</b>	<b>8.975</b>	<b>50,89</b>	<b>0,01</b>	<b>50,90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16.792</b>	<b>841</b>	<b>17.633</b>	<b>95,23</b>	<b>4,77</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>17.633</b>			<b>100,00</b>	

(a) Não estão incluídos 4 2GR REC's, dos quais 2 Homens e 2 Mulheres

Figura 22 - Efetivos da Marinha (Anuário Estatístico 2013)

Na sua “Nota Introdutória” a Marinha portuguesa faz notar que para que Portugal “disponha das condições necessárias à realização dos importantes objetivos marítimos nacionais, nomeadamente aqueles que têm em vista a sua segurança e desenvolvimento, é preciso dispor dos instrumentos necessários à concretização da ação pública no mar. É neste contexto que a Marinha assume especial relevância, pela sua capacidade e versatilidade de atuação num vasto espectro de tarefas, que se dividem em três funções fundamentais:

A função de defesa militar e apoio à política externa concretiza-se através de um vasto conjunto de tarefas, desde garantir a defesa militar própria e autónoma, passando por ações de defesa coletiva e expedicionária, além da proteção dos interesses nacionais e diplomacia naval.

A função de segurança e autoridade do Estado engloba as tarefas de segurança marítima e salvaguarda da vida humana no mar, vigilância, fiscalização e exercício de polícia, bem como a atuação dos meios da Marinha no quadro das ações de proteção civil e em estados de exceção (sítio e emergência).

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

A função desenvolvimento económico, científico e cultural abarca um conjunto alargado de tarefas que cobrem o apoio e participação da Marinha em projetos de interesse económico, de investigação científica e de preservação da nossa cultura marinha” (Portuguesa M., 2013).



Figura 23 - Missão, funções e tarefas da Marinha (Anuário Estatístico 2013)

## Capítulo VI

### Utilização das Redes Sociais *online* pelas Forças Armadas

#### A Forças Armadas e as redes sociais *online*

Utilizadas por milhares de milhões de pessoas em todo o mundo, as redes sociais *online* são um fenómeno que, embora relativamente recente, não tem passado despercebido às FFAA em todo o mundo. E a sua reação a estas tem sido a mais diferenciada, com relatos diversos em artigos noticiosos, trabalhos publicados em revistas da especialidade e artigos académicos.

A mais numerosa força militar à escala mundial, o Exército de Libertação Popular da China - que inclui a Força Terrestre do Exército de Salvação Popular, Força Aérea e Marinha, num total estimado de 2,3 milhões de militares no ativo – proibiu os seus efetivos de acederem e utilizarem as redes sociais. Segundo noticiou o site especializado Defense News, a “maior força militar do mundo notificou os homens e mulheres ao seu serviço que irá cumprir rigorosamente a proibição para ‘salvaguardar segredos militares e da pureza e solidariedade’” (News, 2011).

Segundo esta notícia, com base num despacho da agência noticiosa “France Presse”, os órgãos de comunicação social chineses que deram conta desta proibição destacaram que existe um risco considerável na divulgação de fotos dos militares, como por exemplo durante a realização de exercícios e treinos, que podem dar a conhecer as capacidades e equipamento militares. “Oficiais e soldados devem ser levados a compreender os ‘perigos reais’ de fazerem amigos online”, destacando ainda as fontes oficiais chinesas citadas na mesma notícia que “divulgar dados pessoais, como o endereço, tarefas, ou contatos detalhados podem possibilitar a localização das bases militares”.

Tendo em conta que se estima, ainda segundo a mesma notícia, que existam na China cerca de 500 milhões de utilizadores da internet (apesar de algumas das redes sociais *online* como o Facebook e o Twitter estarem bloqueadas no país, existindo redes sociais *online*

semelhantes em língua chinesa), esta decisão não deixa de ser reveladora da forma como as redes sociais *online* são encaradas pelas forças militares.

Também dos Estados Unidos da América (EUA) chegam relatos sobre o posicionamento das suas FFAA face às redes sociais *online*. E se num extenso artigo publicado na “Cambridge Review”, publicação do Centro de Estudos Internacionais da Universidade de Cambridge, é feita uma panorâmica sobre a política oficial face aos novos media (uma outra designação frequente para redes sociais *online*), um outro artigo publicado quatro meses antes dá uma interessante visão interna militar, já que é publicado por uma Major no exército dos EUA, sobre a abertura aos mesmos novos media.

No primeiro caso, o autor aborda a controvérsia nos EUA sobre a utilização de redes sociais *online* por militares tendo em conta a natureza dos conflitos na era da informação. A referida utilização é vista, pelos seus opositores, como uma ameaça potencial à confidencialidade, integridade e disponibilidade das redes informáticas e da informação que estas armazenam e transmitem.

Neste trabalho, citando Biddle (2002), recorda-se que embora a informação sempre tenha sido importante no conflito militar, apenas na segunda metade do século XX é que a informação surgiu como a peça central de um novo “centro modal da guerra”, o que colocou as atividades relacionadas com a produção, divulgação e utilização da informação, incluindo a comunicação e a tomada de decisão, bem no centro dos conflitos armados. Essas atividades relacionadas com a informação, oficialmente designadas como Operações de Informação (INFO OPS), definidas pelo Departamento de Defesa norte-americano, como “o uso integrado, no decurso de operações militares, de capacidades em matéria de informação para influenciar, desorganizar, corromper ou usurpar a tomada de decisão dos adversários e potenciais adversários, ao mesmo tempo que se protege a sua própria capacidade de decisão”.

Assim, tendo em conta que estas INFO OPS combinam a utilização de diversas capacidades, como operações em redes de computadores, guerra eletrónica, dissimulação militar, operações de segurança e operações de apoio de informação militar, parte importante e relevante destas atividades jogam-se no ciberespaço. Sendo precisamente no ciberespaço que se verifica a utilização das redes sociais *online*, os críticos da sua utilização pelos militares levantam diversas reservas sobre se essa utilização não coloca em questão a superioridade, em termos de segurança da informação - aspeto relevantíssimo

nas INFO OPS - comprometendo-se desta forma a vantagem competitiva face aos adversários e potenciais adversários,

Ora, deste modo, a questão parece colocar-se ao nível do entendimento que opositores e defensores da utilização das redes sociais *online* fazem sobre o fenómeno. Na controvérsia examinada neste trabalho, ambos enquadram os seus argumentos em termos do discurso dominante do conflito na era digital: a superioridade de informação e manutenção da capacidade de decisão.

No entanto, alcançam respostas muito diferentes para a questão de saber se os militares devem ser autorizados a aceder e colocar conteúdos em redes sociais *online*, especialmente a partir de computadores militares e redes militares. Defensores e adversários empregam implicitamente dois entendimentos diferentes no discurso dominante sobre a informação: a informação como imagem/percepção (no caso dos defensores) e informação como dados/mercadoria (no caso dos opositores).

Embora estas definições sejam duas faces da mesma moeda, na controvérsia sobre redes sociais *online* surgem como uma contradição que leva a diferentes percepções de ameaça, oportunidade e os papéis e responsabilidades dos militares nos conflitos na era da informação. Em suma, o uso das redes sociais *online* pelos militares permite aos estudiosos “explorar o papel da tecnologia na formação de imaginários militares na era da informação, mas a controvérsia demonstra uma questão em aberto que é merecedora de pesquisa continuada” (Lawson, 2014).

Como referido, recorde-se, um outro artigo publicado dá uma interessante visão interna sobre a abertura às redes sociais *online*. Publicado por uma Major (à data da publicação do trabalho em questão) do exército dos EUA, com mestrado em Psicologia Organizacional pela Universidade de Columbia, de Nova Iorque, este documento traz uma interessante abordagem à utilização destas ferramentas.

Defende a autora que estas redes podem ser um importante recurso no fortalecimento da liderança por parte dos comandantes militares e no fortalecimento dos laços da instituição militar com o público. Destacando que existem inúmeras definições de liderança e descrições sobre o que os líderes precisam fazer, a maioria delas converge relativamente a um ponto: têm de ter a capacidade de influenciar os outros, levando-os a agir, por meio de uma variedade de medidas.

Ainda antes da abordagem desse aspeto, alguns dados revelados pela autora merecem ser abordados nesta fase: o Exército dos EUA conta com cerca de duas mil páginas *online*

oficialmente registadas, entre sítios na internet e páginas em redes sociais. Essas presenças *online* são analisadas pela Divisão de *Online* e Media [redes] Sociais (criada em 2009 no âmbito do Gabinete de Relações Públicas do Exército norte-americano) que mantém um diretório (disponível em [www.army.mil/media/socialmedia](http://www.army.mil/media/socialmedia)) da presença *online* do exército e verifica a sua conformidade com os regulamentos em vigor.

Esta divisão, refere o artigo, tem como foco o emprego efetivo das redes sociais para a prestação de informações relevantes e oportunas a públicos diversos, à medida que a transmissão de notícias e de conteúdos se vai tornando portátil, personalizada e participativa. E importa realçar, neste âmbito, que cerca de 83% dos militares no ativo no exército dos EUA, a que corresponde cerca de 439 mil pessoas, utilizam as redes sociais *online*, números do final de 2013 e que dão uma boa noção do universo de apenas um dos públicos, neste caso interno, das redes sociais. As redes sociais *online*, defende esta autora, podem melhorar a comunicação não apenas dentro do âmbito restrito de uma Unidade, como também nas redes dos seus familiares, futuros militares dessa Unidade, ex-militares e qualquer indivíduo interessado.

Regressando à questão da liderança, Fajardo (2014) defende que considerando a explosão e o alcance dos sites e redes sociais *online* disponíveis, os comandantes militares podem e devem explorar e integrar criativamente este recurso como ferramenta de liderança. O desenvolvimento de equipas coesas com base na confiança mútua e a criação de um entendimento partilhado surgem como dois princípios da filosofia de Comando de Missão constante da doutrina do exército dos EUA, ao qual a autora recorre para procurar demonstrar o aumento exponencial que as redes sociais *online* lhes podem trazer.

Relativamente à confiança, esta é a sensação de que os integrantes de uma equipa podem contar uns com os outros e de que as suas contribuições são valorizadas. Essa confiança é conquistada e perdida com ações diárias e provém das experiências e treino partilhados com sucesso.

Ora, existindo mais do que um grau hierárquico entre os comandantes, subordinados e soldados, é provável que um subordinado não observe fisicamente as ações diárias do seu comandante. Através do poder e alcance das redes sociais *online*, refere a autora, “os comandantes poderão reforçar essa influência sobre os seus subordinados”.

Por outro lado, relativamente à criação de um entendimento partilhado, Fajardo cita French e Raven (1959) para referir que a competência no exército está relacionada com o “poder de especialista”, segundo o qual seguidores escolher seguir líderes que demonstrem possuir conhecimentos especializados ou proficiência (capacidade para realizar algo, dominar certo

assunto e ter aptidão em determinada área do conhecimento) numa determinada área. “Caso os seus subordinados não o vejam com frequência, um comandante poderá demonstrar a sua proficiência ou os seus conhecimentos especializado através de fotografias, vídeos ou do diálogo nas redes sociais *online*” (Fajardo, 2014).

Se os comandantes, continua a autora, participarem ativamente nas comunidades e redes sociais *online* e apresentarem um conteúdo de qualidade ou original, os usuários poderão, com o tempo, vê-los como especialistas nas suas áreas específicas. Um poucas fotografias ou comentários não podem comprovar competência num mundo virtual, mas podem realçá-la, se for verdadeira, especialmente em operações geograficamente descentralizadas.

Essa é uma alternativa, caso os comandantes não possam estar com os seus subordinados em todos os lugares a todo o momento (o que é muito provável que seja a situação mais frequente, na opinião do autor desta Dissertação). “A comunicação face-a-face e a observação direta são preferíveis, mas os comandantes podem aprimorar e promover o ambiente de confiança e a competência do seu comando utilizando as redes sociais *online*”, conclui (Fajardo, 2014).

Um outro domínio da utilização das redes sociais *online* pelas FFAA tem cabimento nesta análise. Falamos da sua utilização enquanto fator útil e relevante para atuar em dois aspetos fundamentais para as instituições militares: a melhoria da informação pública e o reforço da capacidade de recrutamento de efetivos.

Lynn (2009), citado por Paulo Mineiro no seu estudo sobre “As Redes Sociais e a sua Utilização pela Força Aérea Portuguesa”, publicado em 2010, refere que as redes sociais se revelam importantes para os militares em áreas como o recrutamento, a comunicação externa, a partilha de informação com países aliados e com famílias dos militares, principalmente aqueles que se encontram destacados em teatros [de operações] longínquos. Este estudo, pioneiro no que às FFAA Portuguesas diz respeito e efetuado ainda antes de uma utilização mais efetiva das redes sociais *online* por estas, constata que “os dados recolhidos permitiram concluir que a utilização de uma rede institucional é bem aceite pelos seus públicos, sendo o seu uso possível quer na área da informação pública, quer na do recrutamento” (Mineiro, 2010).

Uma das formas tradicionais de fazer chegar a mensagem ao público, ou à Opinião Pública, foi durante largas décadas através dos órgãos de comunicação social tradicionais:

a imprensa, a rádio e a televisão. Ora, a comunicação através dos media tradicionais encerra uma série de dificuldades e obstáculos, entre os quais destacamos a pouca disponibilidade de espaço mediático para a abordagem dos assuntos relacionados com as FFAA.

Efetivamente, a tendência dos órgãos de comunicação social, salvo raras exceções, é de darem destaque a uma determinada área ou Instituição apenas quando algo corre menos bem ou porque algum caso polémico sucede. Exemplos bem recentes demonstram isso mesmo no caso das FFAA, como por exemplo a aterragem forçada de uma aeronave da FAP na zona de Monte Real (31 de março de 2015), o suicídio de um militar na Base Aérea n.º11 em Beja (5 de março de 2015), absolvições de arguidos do processo relativo às contrapartidas pela aquisição dos submarinos da Marinha (19 de março de 2015) ou as polémicas em torno da fabricação das viaturas Pandur do Exército (3 de janeiro de 2015), para citar apenas alguns casos.

As referências às FFAA nos media tradicionais em contexto positivo ou “apirético” parecem circunscrever-se a situações que envolvem a realização de salvamentos, participação em missões internacionais e a realização de exercícios militares. E mesmo nestes casos o tempo-de-antena que lhes é dedicado é diminuto, faltando normalmente tempo e espaço para uma análise em profundidade sobre as missões levadas a cabo e o trabalho quotidiano do Exército, da Marinha e da FAP.

Uma outra questão relacionada com uma dificuldade da comunicação mediada pelos órgãos de comunicação social é o controlo da mensagem. Efetivamente, como vimos já quando se abordou o processo comunicacional (emissor »» mensagem »» canal [neste caso os órgãos de comunicação social] »» recetor), não há garantias que, por diversos fatores que não são controláveis pelo Emissor, a mensagem não seja distorcida, afetada ou alterada durante esse processo, fazendo com que o resultado final seja diferente do pretendido, ou seja, que a ideia que fica criada na OP seja completamente contrária à que levou a Instituição a comunicar um determinado evento ou acontecimento.

Esta realidade, sentida indiscutivelmente pelas Instituições militares (bem como por Instituições de outras áreas), não significa no entanto que se deva abandonar a disponibilização de informação por intermédio dos órgãos de comunicação social tradicionais, dado que esta continua a ser uma via que deve ser explorada. No entanto, parece notório que as dificuldades sentidas e atrás referidas obrigam quem queira comunicar com a OP a que sejam encontradas outras formas de fazer chegar a informação ao público, ou aos públicos, sem a intermediação de agentes externos, por forma a

alcançar-se uma maior perceção do trabalho que é desenvolvido, dos sucessos alcançados, da mais-valia que a Instituição que comunica representa para a sociedade em geral.

E é neste contexto que as FFAA e a generalidade dos seus responsáveis perceberam já que as redes sociais *online* constituem um canal de comunicação que permite quebrar as barreiras de uma comunicação mediada. Assim, no referido estudo, considerava-se que “no que concerne a Portugal, a deriva para as redes sociais de forma a potenciar a comunicação externa das FFAA é uma inevitabilidade” (Mineiro, 2010).

Conclui ainda este autor que “No entanto, explicar, esclarecer e justificar é uma necessidade se queremos que a OP compreenda as missões que se executam. (...) As redes sociais são uma alternativa porque pode-se alcançar os públicos que cada vez estão mais atentos ao mundo virtual e, ademais, permite abrir as portas da instituição a todos que o queiram, o que possibilita que os cidadãos estejam informados”.

A própria NATO, como se viu já no Capítulo IV, pelo que não se será novamente exaustivo sobre este aspeto, considera o uso das redes sociais como um importante meio para a amplificação da comunicação interna e externa e da difusão de mensagens. Através da ACO 95-3, emitida pelo Quartel-General Supremo das Potências Aliadas na Europa, em 3 de dezembro de 2009, veio emitir uma série de orientações para a presença nestas plataformas.

As redes sociais *online* e a sua utilização pelas FFAA são ainda um fenómeno relativamente recente, com menos de uma década de prática, e que continua a ser objeto de avaliações contraditórias quanto às desvantagens e vantagens. O facto de académicos, militares e especialistas em comunicação, entre outros, abordarem em número crescente este tema é, no entanto, um indicador de que este recurso comunicacional é já uma realidade que não pode ser ignorada e descuidada, verificando-se uma utilização crescente por parte das Instituições.

Assim, com o restante desta Dissertação, e como se procurará demonstrar com os dados obtidos por intermédio das entrevistas realizadas e por observação direta da presença das FFAA Portuguesas nos novos media, a participação destas nestes canais de comunicação é já uma realidade que permitirá extrair conclusões objetivas. Nomeadamente se a utilização das redes sociais *online* se insere numa estratégia de comunicação que permita contribuir

para o alcançar de objetivos específicos ou se, pelo contrário, é ainda efetuada de forma insipiente e ao sabor de iniciativas desgarradas e desconexas.

### **A presença das Forças Armadas Portuguesas nas redes sociais *online***

Iremos agora fazer uma análise da presença institucional das FFAA Portuguesas nas várias redes sociais *online*. Primeiramente através de um levantamento das redes sociais em que os vários ramos militares estão presentes e, numa fase posterior, procurar-se-á efetuar uma avaliação – quantitativa e qualitativa – dos conteúdos disponibilizados.

A informação recolhida para esta análise resulta de entrevistas realizadas com os Gabinetes de Relações Públicas dos três ramos das FFAA – Exército, Força Aérea Portuguesa e Marinha –, as quais visaram abordar vários temas que poderemos agrupar nas seguintes áreas: as redes sociais *online* enquanto instrumento de Comunicação Institucional; presença do ramo nas redes sociais *online*; Comunicação Institucional do ramo; monitorização da presença da Instituição nas redes sociais *online*; perspectivas de futuro. Nos anexos da Dissertação encontra-se a transcrição integral das mesmas. As entrevistas tiveram lugar nas datas e com os responsáveis que se discriminam:

#### **2 de abril de 2015 – FAP - Gabinete de Relações Públicas**

Major Paulo Mineiro

























#### **10 de abril de 2015 – Marinha - Serviço de Informação e Relações Públicas**



Tenente Carla Morais

#### **17 de abril de 2015 – Exército - Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo**

Tenente-Coronel João Góis Pires

Temos assim que os três ramos militares têm presença nas seguintes redes sociais *online*, à data da realização deste trabalho:

Rede social	Ramo militar		
	Exército	FAP	Marinha
Facebook			
Google+			
YouTube			
Linkedin			
Twitter			
Instagram			
Hi5			
MSN			

 Não tem presença institucional  
 Tem presença institucional

**Figura 24 – Presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais *online* que segundo o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” (Marktest, 2014) são mais utilizadas em Portugal**

Deste modo, conforme demonstra a Figura 22, nas redes sociais mais utilizadas em Portugal (segundo o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”, Marktest 2014), seriam possíveis 24 presenças institucionais, caso cada um dos três ramos militares tivesse uma página oficial em cada uma delas. No entanto, os dados demonstram um total de 8 páginas institucionais (a FAP tem cinco páginas institucionais e a Marinha três páginas institucionais).

Ou seja, traduzindo esta presença numa escala de 0 a 100% (em que 0 significaria que não existia presença de qualquer um dos ramos militares em qualquer uma das redes sociais *online* e 100 significaria que os três ramos militares estavam presentes em todas as redes sociais *online*), verifica-se que as FFAA Portuguesas demonstram um emprego das redes sociais *online* mais utilizadas pelos Portugueses de 33% (8 presenças institucionais em 24 possíveis).

Verifica-se que o Exército é o ramo militar que não faz utilização de qualquer rede social *online*, sendo a sua comunicação nos meios digitais efetuada através de uma página oficial na internet e disponível em [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt). A adesão a estes canais de comunicação “neste momento está em cima da mesa. É tema de agenda.”, referiu o Tenente-Coronel

João Góis Pires, chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército, na entrevista concedida no âmbito da realização desta Dissertação (Pires, 2015). Como vantagem futura da utilização deste recurso, o oficial superior destaca a disseminação da informação, bem como a angariação de (boas) vontades e recrutamento de novos operacionais. Já no campo das desvantagens, assinalam-se questões relacionadas com a segurança, já que sendo uma “fonte aberta também pode recolher conteúdos perniciosos e que poderão transformar viral determinado tipo de informações que a nível de estratégia de comunicação serão de todo a evitar”.

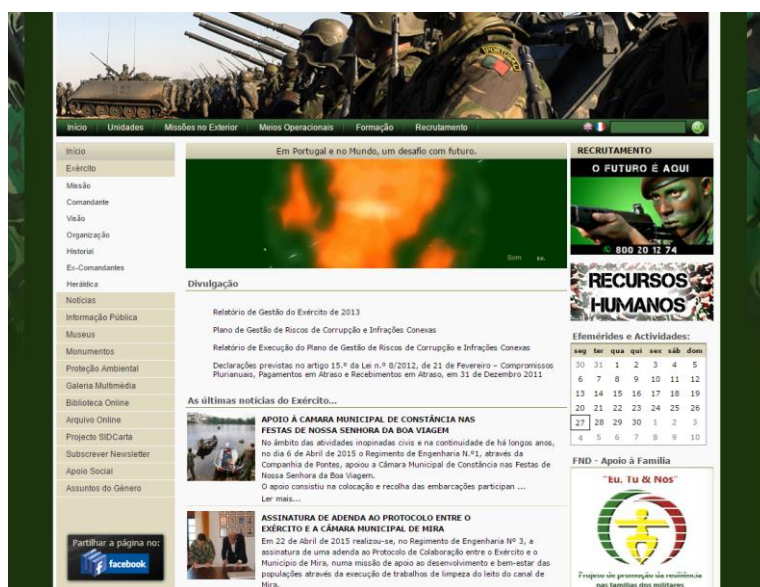


Figura 25 - Aspeto da página do Exército na internet (captada em 27/04/2015 às 20h55m)

Um outro aspeto a considerar, referiu o Tenente-Coronel Góis Pires, prende-se com a necessidade de um reforço de efetivos para a Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército, com vista a assegurar a produção de conteúdos “substantivos” para as redes sociais *online*. Refira-se que a Repartição em questão conta com 25 elementos para assegurar as tarefas que lhe estão atribuídas: Relações Públicas e Comunicação Externa, Protocolo e serviços gerais.

Apesar da exploração desta ferramenta de comunicação não ser ainda uma realidade por parte do Exército, a presença dos seus operacionais nas redes sociais é um aspeto que tem merecido a atenção dos responsáveis. Não existindo um manual dirigido aos militares sobre a utilização das referidas redes, tem sido efetuado um esforço ao nível de consciencialização dos operacionais, em painéis, palestras, no âmbito dos cursos promovidos no seio do ramo, e também especificamente junto dos elementos que vão integrar as forças que vão ser destacadas para missões no estrangeiro, fóruns em que existe

a recomendação formal relativamente aos conteúdos que poderão ser disponibilizados nas redes sociais.

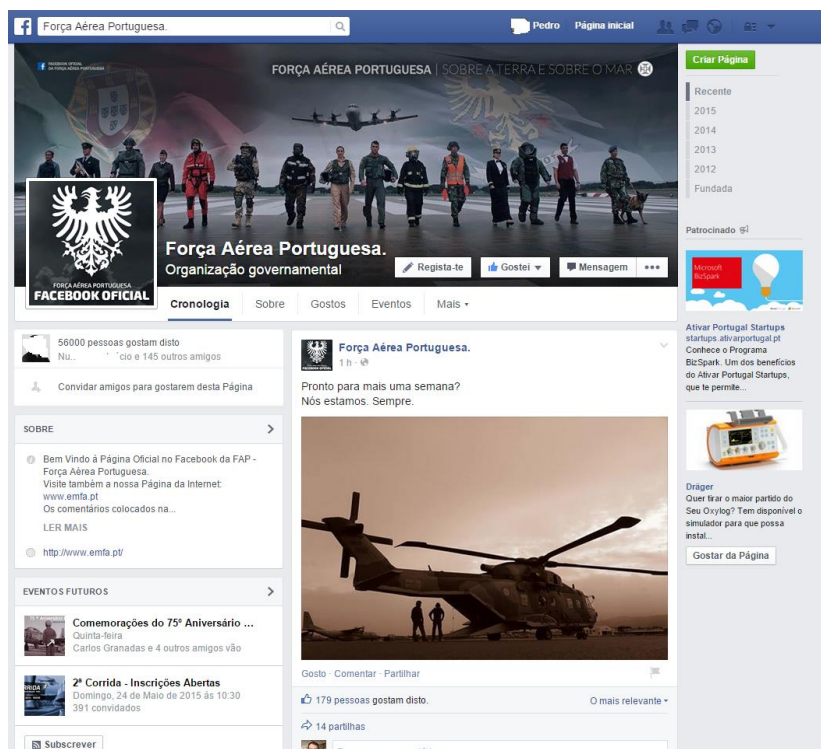
Embora o Tenente-Coronel Góis Pires seja da opinião que os militares do Exército tenham interiorizado a necessidade de uma utilização e presença nas redes sociais que não comprometa aspetos operacionais, que não coloque em causa a segurança das missões e que não vincule a Instituição a comportamentos individuais menos adequados, a existência de um Guia de Boas-Práticas de utilização dos novos media por parte dos operacionais é vista como uma mais-valia. A existência de tal guia orientador, na opinião do autor desta Dissertação, poderá ser essencial num futuro, mais ou menos próximo, em que o Exército Português passe a ter presença oficial nas redes sociais *online*.

Por fim, esta ausência poderá ser entendida como um sinal de menor abertura à sociedade? A esta questão o responsável pela Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo responde da seguinte forma: “Julgo que se deve destringir o que é a abertura à sociedade com a questão da abertura às redes sociais. A abertura à sociedade é desmistificar, ou descomplexar uma Instituição que sempre foi vista como fechada intramuros, em que se passam ali uma série de atividades que se desconhecem, e os militares têm o dever de reserva e, como tal, é tudo um mistério e estão ali, passo a expressão, ‘a brincar às guerrinhas’. A questão da abertura à sociedade, eu começaria pelas Forças Armadas porque acredito que seja um objetivo comum, mas no particular, no Exército, é mostrar que o Exército é uma instituição que de facto está aberta à sociedade. É assim, faço a seguinte imagem: um quartel, uma unidade, pode ter muros altos que são opacos, mas no entanto a unidade está aberta, não há mistérios”.

Por sua vez, a FAP tem presença institucional em cinco redes sociais *online* – Facebook, Google+, YouTube, Twitter e Instagram -, embora numa delas (Google+) a participação seja pouco desenvolvida. É, dos três ramos das FFAA Portuguesas, aquele que apresenta uma maior exploração desta forma de comunicação através da internet.

O responsável pela gestão desta presença online, Major Paulo Mineiro, membro do Gabinete de Relações Públicas da FAP, considera que “mais do que uma moda, é uma necessidade para as respetivas organizações, no caso em concreto as militares. Terem que estar onde o público está, porque sem isso não conseguem fazer passar muito daquilo que é a missão” (Mineiro, 2015).

## A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional



**Figura 26 – Aspeto da página da FAP na rede social Facebook (captada em 27/04/2015 às 00h03m)**

A escolha das redes referidas teve o seguinte racional: ir ao encontro das pessoas, levando a que elas conhecessem a missão da FAP. “Quando fizemos a análise verificámos que a rede mais usada também, ou tendencialmente viria a ser mais usada em Portugal, seria o Facebook. Na altura em que nós fizemos a análise tínhamos o Hi5, mas percebemos claramente que ela iria ‘cair’, e portanto nunca chegámos a investir nela. Percebemos que o Twitter era uma rede claramente dedicada a um público específico de jornalistas e *opinion-makers* e portanto teríamos interesse em estar lá. Percebemos que o Instagram era uma rede que iria ter um desenvolvimento grande nomeadamente em algumas áreas. Por exemplo, o Instagram é uma das redes mais utilizadas em África, onde nós temos algumas missões em permanência - nomeadamente Angola, Moçambique, etc., e portanto por essa via conseguimos atingir um público específico”, adiantou o Major Paulo Mineiro na entrevista concedida.

Os trabalhos de preparação da adesão da FAP a este instrumento de comunicação iniciaram-se em 2010, com o lançamento das páginas institucionais a ocorrer no início de 2011. A evolução das redes sociais tem sido uma constante – com a introdução de novas funcionalidades e aplicações – e a FAP tem procurado acompanhá-la com a disponibilização de conteúdos adaptados a cada uma delas, seja ao nível das imagens trabalhadas graficamente, seja ao nível dos conteúdos vídeo.

No campo das vantagens a assinalar pela utilização das redes sociais *online*, este responsável da FAP destaca a proximidade para com as pessoas, através de um canal que permite “que se esteja junto desse mesmo público”. Tal permite também, refere, obviar um contexto, já referido no início deste Capítulo, em que existe uma tendência dos órgãos de comunicação social tradicionais para veicular notícias de cariz mais negativo, com claro prejuízo para a imagem que as instituições conseguem projetar junto do público.

Ainda nesse âmbito, estes canais institucionais permitem também o exercício do contraditório face a essas notícias adjetivadas de negativas, embora não seja muito frequente a sua utilização para esse fim. Esta afirmação vem, de qualquer modo, reforçar a utilização das redes sociais *online* enquanto canal alternativo aos, já por mais de uma vez referidos, media tradicionais - as televisões, as rádios e os jornais - como forma de poder esclarecer o público sobre notícias em que a Instituição sinta que a sua posição não foi cabalmente transmitida ou retratada.

“É uma forma de também termos uma linguagem diferente, consoante o canal, para estarmos perto das várias camadas. Jovens, menos jovens, daquelas que são amantes aeronautas e daqueles que querem pura e simplesmente saber o que é que nós fazemos, como é que nós gastamos o dinheiro das pessoas”, refere o Major Paulo Mineiro. Esta referência à necessidade da prestação de contas relativamente à forma como a FAP utiliza os recursos que lhe são disponibilizados pelos Países ilustra também, de certo modo, a possibilidade das FFAA utilizarem este recurso comunicacional proporcionado pelas redes sociais *online* como um instrumento de autojustificação da sua existência perante os contribuintes, aspeto relevante em vários trabalhos que têm sido realizados sobre a necessidade da existência de forças militares numa Nação, aparentemente sem inimigos externos, como Portugal.

Quanto às desvantagens, é referida a necessidade de uma permanente monitorização daquilo que se passa nestas redes, ficando explícita a ideia de que não pode ser descurada a reação, que se pretende rápida, a eventuais comentários, questões e dúvidas que os seguidores da FAP possam colocar. Esta necessidade de uma monitorização constante, 24 horas sobre 24 horas, todos os dias do ano, é efetivamente um aspeto que não deve ser negligenciado, pois a permanente acessibilidade da internet – que não tem horário de funcionamento, nem tira férias ou goza feriados – permite aos utilizadores a interação com as Instituições, por via digital, a qualquer hora do dia, a qualquer dia da semana.

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional



Figura 27 - Aspeto da página da FAP na rede social Twitter (captada em 27/04/2015 às 17h03m)

Uma outra necessidade, referida no campo das desvantagens de uma presença online aberta como aquela que é característica das redes sociais, está relacionada com a capacitação dos militares a uma presença adequada neste domínio, “porque uma informação mal dada pode fazer perigar uma missão ou pôr em risco até a vida dos elementos que compõem essa força”, refere o Major Paulo Mineiro. Apesar disso, não existem orientações específicas para os militares da FAP sobre a utilização das redes sociais *online*, apesar da disponibilização de mensagens-chave para os militares que participam em determinados eventos no território nacional ou em missões no estrangeiro.

Esta é “uma lacuna grave”, nas palavras do referido responsável. Ainda assim, o recurso a palestras, no âmbito dos vários cursos realizados por este ramo militar (na Academia da Força Aérea, no Curso Básico de Comando e no Curso de Promoção Oficial Superior), permite colmatar parcialmente a inexistência de um Guia de Boas-Práticas da utilização das redes sociais online por parte dos operacionais da FAP.

A gestão da presença da FAP é assegurada pelo Gabinete de Relações Públicas, no âmbito do qual existem quatro elementos que contribuem para a elaboração de conteúdos a disponibilizar na presença institucional nos novos media. Estes elementos dispõem de equipamento específico para esse fim: tablets com acesso 3G à internet, bem como material informático específico no Gabinete para o tratamento de fotografia e vídeo.

A metodologia para a validação desses conteúdos a disponibilizar parece ser ágil e expedita, já que “90% da comunicação já está automaticamente validada pela confiança que existe entre a assessoria de imprensa e as relações públicas e o Chefe [Chefe do Estado-Maior da FAP]”, refere o Major Paulo Mineiro. “A rede e a disponibilização de informação está afinada ao nível da Força Aérea, de acordo com aquilo que é o *timing* das redes sociais, que é o instante”, conclui o Oficial-Superior.

Esta metodologia está conforme com algo já referido no Capítulo III desta Dissertação, relativamente à “função diretiva” da Comunicação Institucional. Efetivamente, ao valorizar-se a capacidade de decisão de quem tem que dar corpo à política definida para a área da comunicação, colocando-os ao mais alto nível de direção das Instituições, está a facilitar-se e a agilizar-se o processo comunicacional, assegurando-se que se comunica em tempo útil.

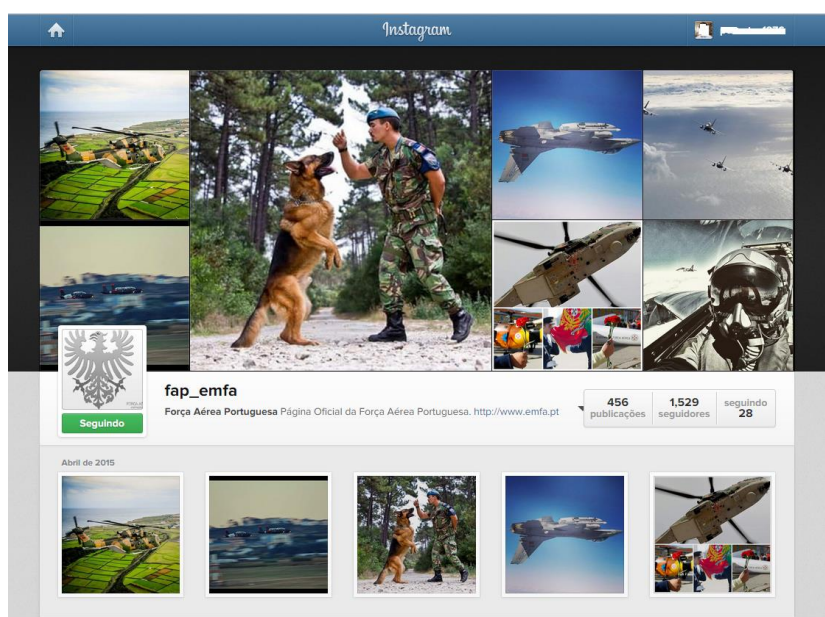


Figura 28 - Aspeto da página da FAP na rede social Instagram (captada em 28/04/2015 às 18h25m)

Já a Marinha está presente em três redes sociais *online* no âmbito da sua política de comunicação com recurso a esses meios digitais: Facebook, YouTube e Twitter<sup>7</sup>. A escolha destas redes está relacionada com “uma maior notoriedade e adesão junto do público” que as mesmas recolhem, revelou a Tenente Carla Morais, do Serviço de

<sup>7</sup> Atualmente a Marinha está também presente na rede social Instagram, tendo a criação dessa página ocorrido já depois da observação de campo realizada no âmbito deste trabalho.

Informação e Relações Públicas da Marinha, na entrevista concedida no âmbito da realização desta Dissertação.

No YouTube a presença da Marinha portuguesa iniciou-se em 2005, embora com a disponibilização apenas “pontual” de alguns conteúdos em suporte vídeo. Depois de uma avaliação da resposta do público a esta presença, a mesma foi reformulada e em 2009, que o YouTube passou a contar com uma presença oficial deste ramo das FFAA Portuguesas.

Também em 2009, mais precisamente em agosto, a Marinha deu início a uma presença institucional no Twitter. E apesar de já ter também por essa altura uma página no Facebook, considera que a data oficial da sua presença nessa rede é outubro de 2010, altura em que o Facebook passou a permitir a existência de páginas institucionais (até aí apenas era possível a criação de perfis de utilizadores individuais). Por fim, a adesão oficial ao Instagram deu-se a 4 de maio de 2015, já com a presente investigação em curso.



Figura 29 - Aspeto da página da Marinha na rede social Facebook (captada em 27/04/2015 às 16h53m)

No campo das vantagens da utilização deste tipo de redes, a Tenente Carla Morais destacou a sua utilização enquanto fonte oficial de informação e comunicação da Marinha. “E vou-lhe dar o exemplo, há várias páginas a dizer Marinha Portuguesa... Se não ocuparmos o espaço com uma página Oficial da Marinha, alguém vai ocupar, e é importante que sejamos nós. Que sejamos nós a dizer, da nossa boca, o que é que queremos dizer, possibilitar ao público interagir connosco. Portanto nem havia outra

hipótese. Porque o não estar presente não faz sentido, porque os riscos são muito maiores” (Morais, 2015). Esta adesão às redes sociais *online* é um passo natural, considerou esta responsável, destacando que “todos os grandes eventos ou partiram das Forças Armadas ou estas estiveram no início. E as redes sociais são uma delas”.

Ainda sobre as vantagens da utilização deste recurso, outras duas foram destacadas no âmbito desta entrevista: a rapidez na emissão das mensagens e a possibilidade de criação junto do público de uma memória que designou de “emocional”.

Relativamente à “rapidez”, este aspeto está relacionado, conforme melhor explicitou a Tenente Carla Morais, com a possibilidade de fazer chegar diretamente a informação da Marinha ao público em geral, sem necessidade de recurso às tradicionais formas de comunicação intermediadas pelos órgãos e comunicação social. Assim, é possível fazer chegar a um número alargado de cidadãos informação e conteúdos que normalmente não seriam divulgados de outra forma, dados os já referidos anteriormente critérios noticiosos e espaço disponível por parte dos media tradicionais inviabilizarem a sua divulgação no espaço público.

Já no que se refere à questão da memória “emocional”, para utilizar as palavras da Tenente Carla Morais, este aspeto está relacionado com a possibilidade da difusão de conteúdos que permitam criar uma ligação com o público baseada nas vivências experimentadas no passado pelos indivíduos com os quais a Marinha se relaciona. A criação desta memória emocional – que diversos psicólogos defendem ser aquela que deixa marcas mais fortes no cérebro humano – parece estar relacionada com a ligação a antigos operacionais da Marinha, embora da entrevista em análise resulte evidente que se pretende também a criação de laços com quem não tenha tido qualquer relação com a vida militar neste ramo das FFAA, sobretudo ao permitir revelar pormenores dos bastidores do funcionamento da Marinha que não estão habitualmente acessíveis ao público.

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional



Figura 30 - Aspeto da página da Marinha na rede social Twitter (captada em 27/04/2015 às 18h00m)

Para a Marinha portuguesa a utilização das redes sociais *online* não é uma estratégia isenta de desvantagens e riscos. Um deles, referido igualmente nas entrevistas com o Exército e com a FAP, está relacionado com a segurança operacional das missões a levar a cabo pela Marinha e pelos seus operacionais.

Como já visto, a divulgação descuidada, ou até mesmo intencional, de algumas informações de carácter operacional pode colocar em risco a segurança de meios humanos e equipamento, pela divulgação extemporânea de tarefas a desempenhar, itinerários e rotas dos meios, questões técnicas de equipamentos a utilizar, etc. “É uma das nossas principais preocupações”, revelou a Tenente Carla Morais na entrevista concedida.

Uma outra desvantagem é a exposição à crítica e aos comentários desfavoráveis por parte dos cidadãos, os quais podem facilmente, desde que utilizadores da rede social em que a Marinha tenha uma presença institucional, colocar livremente comentários contendo a sua avaliação sobre a Instituição ou sobre um qualquer aspeto particular focado num conteúdo disponibilizado. Mas nesta matéria o risco é encarado pela Marinha de forma positiva, já que dá hipótese à Instituição de reagir a esse comentário, seja de forma privada para com o utilizador que o efetuou, seja de forma pública para todos os seguidores naquela rede social em que o comentário foi efetuado.

A este propósito é dada uma visão muito curiosa, embora inteiramente verdadeira, sobre a transformação desta desvantagem numa oportunidade ou desafio: “Portanto, nós estamos cientes de que nem todos os dias são bons, obviamente. Mas não nos faziam mudar de

estratégia ou arrepende de estarmos nas redes sociais. (...) Mas qual seria a contrapartida? Era não estar? Isso não seria alternativa. Portanto os riscos que eventualmente possam existir, e há obviamente, são vistos como desafios” (Morais, 2015).

Um militar nunca despe verdadeiramente a farda e mesmo quando se encontra “à civil” a sua identificação - por amigos ou conhecidos que são conhecedores do seu estatuto de membro das FFAA - com a Instituição que integra contribui para a avaliação da imagem, comportamento e conduta desse operacional. Este aspeto não pode ser negligenciado na vida real e, também, pela importância que estas assumem na sociedade quotidiana, na utilização que os mesmos fazem das redes sociais *online*.

A Lei do Serviço Militar, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, entre outra legislação, confere aos militares um conjunto de orientações sobre a sua forma de estar, os quais se podem aplicar também à sua presença nas redes sociais *online*, refere a Tenente Carla Moraes. De qualquer modo, a Marinha elaborou um pequeno guia orientador, definido como sendo do género “10 mandamentos”, em que alerta para alguns cuidados a ter no uso destas ferramentas de comunicação.

“Somos uma instituição com 10 mil pessoas, militares, militarizados e civis, e todos têm as suas redes sociais, ninguém está à espera que não tenham. E por isso tal como acontece no dia-a-dia, na rua, nos transportes, também nas redes sociais tudo o que disserem, pode vincular de alguma forma a instituição. Temos alguns documentos internos, sobretudo houve essa preocupação na fase inicial, houve um documento interno que falava pela primeira vez sobre o que eram as redes sociais e os cuidados e regras a ter”, indicou.

Para a gestão dos conteúdos nas três redes sociais *online* em que tem presença oficial, o Serviço de Informação e Relações Públicas da Marinha conta com a colaboração mais ativa de quatro dos elementos que integram este serviço. Além disso destaca-se a colaboração direta de fotógrafos e operadores de imagem, que integram também o referido Serviço, na produção de conteúdos específicos para as redes sociais *online*.

Para o cumprimento desta tarefa o Serviço de Informação e Relações Públicas está apetrechado com diverso equipamento específico: *smatphones*, *tablets*, equipamento de vídeo e fotografia. Este equipamento, algum do qual com ligação móvel à internet, permite a colocação de novos conteúdos nas redes sociais mesmo quando se está no exterior.

## A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

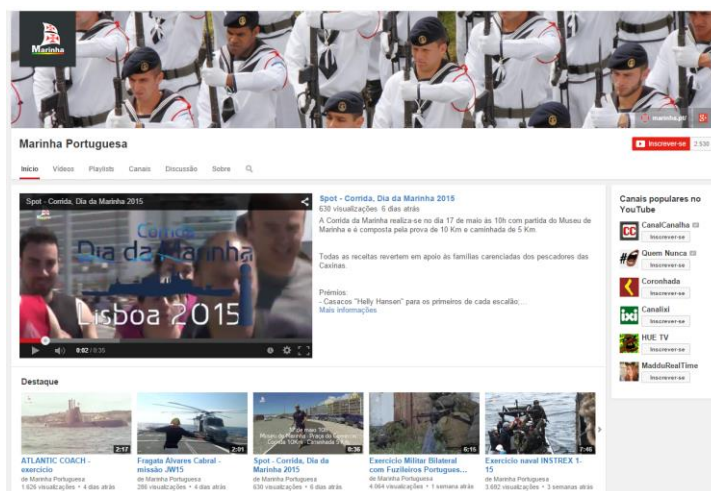


Figura 31 - Aspeto da página da Marinha na rede social YouTube (captada em 28/04/2015 às 18h50m)

A validação e aprovação dos conteúdos a disponibilizar nas páginas da Marinha no Facebook, Twitter e YouTube é feita pelo Chefe do Serviço de Informação e Relações Públicas ou por um dos elementos do Serviço em quem este delegar essa função. Uma vez mais, tal como se verificou igualmente para a FAP, este processo confere a agilidade necessária para uma publicação de conteúdos expedita e atempada.

“Aqui na Comunicação [da Marinha] temos tido sempre essa margem de manobra, que a própria área exige”, destaca a Tenente Carla Morais. Esta forma procedimental interna é, também por si, mais um indicador do apoio ao mais alto nível das chefias militares - neste caso do Chefe do Estado-Maior da Armada - para a atuação neste importante domínio de atuação, sobre a perceção da população face às FFAA, que são as redes sociais *online*.

A planificação da Comunicação Institucional deve ser feita, idealmente, através da elaboração de um Plano de Comunicação, através do qual se definem quais os objetivos que a Instituição pretende atingir nesta área, quais os valores e mensagens-chave a transmitir, quais os públicos-alvo a alcançar e que meios e ferramentas para o fazer. No âmbito do referido Plano deverão igualmente ser definidos os objetivos genéricos e os objetivos específicos de comunicação.

Um dos objetivos desta Dissertação é perceber se a utilização das redes sociais *online* está de acordo com os objetivos específicos de comunicação definidos para esse meio. Como tal, importou efetuar um levantamento sobre os objetivos específicos que estão definidos pelos três ramos das FFAA para a utilização dos novos media no âmbito da sua Comunicação Institucional.

Uma vez mais, esta informação foi obtida através das entrevistas realizadas no âmbito desta Dissertação. Isto porque, nos casos dos ramos das FFAA que tenham Planos de Comunicação definidos, compreende-se a natural reserva dos mesmos e não-possibilidade de os disponibilizar publicamente, mesmo em trabalhos de âmbito académico como aquele que agora se apresenta.

Como já referido, o Exército não tem presença institucional em qualquer uma das várias redes sociais *online*. Assim, a análise deste aspeto particular é efetuada relativamente à FAP e à Marinha.

No que à FAP diz respeito, os objetivos específicos de comunicação para as redes sociais *online* é dar visibilidade às missões quotidianas, sejam missões reais (como por exemplo busca e salvamento, apoio às populações, etc.), sejam missões de treino para missões reais. Em suma, as tarefas em que a FAP empenha diariamente meios e pessoas, bem como competência técnica ao serviço desses meios e pessoas.

Além destes aspetos, o recrutamento é referido como um dos outros objetivos específicos da comunicação nestes canais. “Fundamentalmente, achamos que temos de estar ao pé das pessoas. As redes sociais permitem-nos isso. Permitem-nos divulgar, e neste caso também, fazer com que as pessoas saibam que nós estamos a recrutar e que isto pode ser algo que pode servir para eles também”, indica o Major Paulo Mineiro.

No que diz respeito às missões internacionais, o recurso à comunicação via estes novos media é também utilizado. Embora nestes casos a autonomia da Instituição fique de algum modo “limitada” pela autorização prévia pela coordenação das missões, pois as mesmas ocorrem habitualmente no quadro de forças multinacionais com comando a cargo de organizações internacionais como a ONU ou a NATO, ou no caso de missões nacionais em solo estrangeiro exista uma coordenação a cargo do Estado-Maior General das Forças Armadas.

Por sua vez, a Marinha pretende com o recurso às redes sociais *online* fazer difundir informação sobre aspetos relacionados com a sua missão e que estão muitas das vezes inacessíveis ao público. Os chamados “bastidores”, uma componente fundamental para o cumprimento das missões, mas cuja comunicação não tem acolhimento nos canais tradicionais de comunicação mediados pelos órgãos de comunicação social.

“Sabemos que nos permitem ter uma manobra que noutras áreas não temos. Explicar o porquê da nossa divisa, que é ‘A Pátria honrai, que a Pátria vos contempla’, que já tem

séculos de existência, e explicar porquê, como é que surgiu, onde é que ela está. E as redes sociais permitem-nos isso”, salienta a Tenente Carla Morais.

Outro dos objetivos específicos referidos é “chegar ao maior número possível de pessoas”, assumindo-se desta forma que as redes sociais *online* permitem abrir um canal de comunicação com um número elevado de pessoas, pois como já se demonstrou o número de utilizadores é significativo e não deve de modo algum ser negligenciado. Veja-se por exemplo que, à data de 28 de maio de 2015, a página oficial da Marinha no Facebook tem mais de 142 mil seguidores, sendo que se um único conteúdo impactar, por exemplo, 20% desses seguidores, estamos a falar de um alcance de cerca de 28 mil indivíduos, muito mais do que a audiência de um número significativo de jornais impressos de circulação nacional.

### **Avaliação da presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais *online***

De seguida apresenta-se uma avaliação quantitativa e qualitativa da presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais *online* em que estas marcam presença oficial. Para esta avaliação, e tendo em conta a *framework* de boas-práticas de utilização das redes sociais identificada no Capítulo IV, foi desenvolvida uma grelha de análise relativamente a cada uma das páginas nas referidas redes da FAP e da Marinha.

Tendo em conta um conjunto de parâmetros identificados, a referida grelha foi preenchida com recurso à informação recolhida através de observação direta das páginas das redes sociais. Por avaliação positiva entende-se que a informação disponibilizada cumpre na totalidade com as boas-práticas identificadas. A avaliação negativa é dada quando se constata o não-cumprimento total do parâmetro em questão.

Esta avaliação é efetuada em dois domínios distintos, já atrás referidos, e que agora se recordam:

- Relativamente à conceção da página e da informação que nela consta quanto à adequada identificação e caracterização da Organização e interação com o público;
- Relativamente aos próprios conteúdos disponibilizados, analisando-se se contribuem para o cumprimento dos objetivos de comunicação da Organização.

Quanto ao primeiro dos domínios avaliados, a grelha é a seguinte:

Rede social	Força Aérea				Marinha		
	Facebook	Twitter	YouTube	Instagram	Facebook	Twitter	Youtube
Identificação da página como sendo uma presença oficial da Organização							
Identificação da Missão da Organização							
Descrição breve da Organização		n.a.		n.a.		n.a.	
Descrição longa da Organização		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Informações atualizadas de contato da Organização							
Termos e condições de utilização visíveis de forma inequívoca		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
URL (endereço) simples e memorizável							
Links na área de informações para outras páginas ou redes sociais oficiais da organização							
Disponibilização de datas relevantes para a Organização na apresentação da página		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.
Link na página inicial para área específica destinada ao recrutamento		n.a.		n.a.		n.a.	
Links para páginas de organizações similares na mesma rede social				n.a.			
Permitir colocação de conteúdos por parte dos seguidores no mural da página na rede social		n.a.	n.a.	n.a.		n.a.	n.a.

cumpre     
 não cumpre ou cumpre insatisfatoriamente     
 n.a. Não aplicável

**Figura 32 – Grelha de avaliação da conceção das páginas nas redes sociais *online* e da informação que consta das mesmas quanto à adequada identificação e caracterização da Organização.**

Analisando esta informação por ramo militar e começando pela FAP, conclui-se que em 58% dos parâmetros avaliados (18 de um total de 31) a presença institucional está conforme as boas-práticas identificadas. Em 42% desses mesmos parâmetros (13 de um total de 31) os objetivos pretendidos não são cumpridos em toda a sua plenitude, motivo pelo qual se faz uma avaliação negativa do mesmo.

Analisando individualmente cada rede social, a FAP alcança uma avaliação positiva em 50% dos parâmetros relativos ao Facebook, 83% relativamente ao Twitter, 63% no YouTube e 40% no Instagram.

Por sua vez, a Marinha obtém uma avaliação positiva em 65% dos parâmetros analisados (17 de um total de 26) da sua presença institucional nas redes sociais em que marca presença. Em 35% dos parâmetros analisados (9 de um total de 26), é feita uma avaliação negativa, pelo que a informação disponibilizada pode ser melhorada com vista a uma mais correta identificação da Organização e intensificação da interação com o público.

Por sua vez, a Marinha obtém avaliação positiva em 67% dos parâmetros relativos ao Facebook, 100% no Twitter e 38% no YouTube.

Recordando-se que esta avaliação (quantitativa e qualitativa) é referente à presença das FFAA Portuguesas nas redes sociais *online* **em que estas marcam presença oficial**, dado que o Exército não recorre a nenhuma das redes sociais, este ramo em particular fica naturalmente fora desta análise.

Por fim, refira-se novamente que alguns dos parâmetros de avaliação identificados não são aplicáveis a algumas das rede sociais, sobretudo porque a plataforma em questão não permite a disponibilização da informação ou da funcionalidade em questão nesse parâmetro. De igual modo considera-se importante reforçar que é dada uma avaliação negativa quando os objetivos pretendidos não são cumpridos integralmente, o que significa que em alguns deles a introdução de pequenas mudanças ao nível do detalhe da informação disponibilizada nessas páginas poderá facilmente alterar esta avaliação.

Proceder-se-á de seguida à análise da presença das FFAA nas redes sociais *online* relativamente a um segundo parâmetro: analisar os conteúdos disponibilizados nas páginas, verificando se os mesmos contribuem para o cumprimento dos objetivos de comunicação da Organização.

Assim, verificou-se para cada uma das redes sociais, se cada um dos conteúdos disponibilizados está inserido em objetivos específicos de comunicação. Dentro dos objetivos a atingir, de acordo com o que foi identificado no presente Capítulo através da bibliografia referida e das entrevistas realizadas, identificam-se os seguintes:

- **Bastidores** – dar a conhecer aspetos da vida quotidiana das FFAA que não estão acessíveis ao público;
- **Comando** – dar a conhecer mensagens dos comandantes dirigidas às próprias FFAA;
- **Envolvimento** – promover interação com o público, colocação de questões, solicitação de *feedback*, recolha de opiniões (convergentes ou divergentes) e exploração afetiva de efemérides (exemplos: Dia do Pai, Dia da Mãe);
- **Informação Pública** – dar a conhecer informação destinada ao público sobre atividades desenvolvidas e eventos, e que está também disponível noutras plataformas (por exemplo, páginas institucionais na internet, órgãos de comunicação social tradicionais);
- **Missão** – dar a conhecer a atividade quotidiana da Instituição e que está diretamente relacionada com o cumprimento da sua missão ou da capacitação para o cumprimento da missão. Estão incluídos neste objetivo os exercícios e treinos realizados em território nacional;
- **Missões Internacionais** – dar a conhecer a participação em exercícios realizados em território estrangeiros, bem como a participação em missões internacionais;
- **Recrutamento** – dar a conhecer iniciativas de recrutamento em curso ou iniciativas destinadas a possíveis candidatos em iniciativas futuras de recrutamento.

Pretende-se, dado que todos estes grupos de conteúdos são considerados relevantes para dar uma panorâmica da atividade desenvolvida pelos ramos das FFAA e para tirar partido das vantagens das redes sociais *online* relativamente aos domínios comunicacionais em que a sua utilização foi identificada como uma mais-valia, uma distribuição equilibrada.

Para além deste aspeto, considerou-se relevante analisar cada um dos conteúdos quanto ao diálogo estabelecido, designadamente perceber se os conteúdos foram comentados pelos utilizadores e, naqueles em que isso sucedeu, se existiu um *feedback* por parte da Instituição. Isto porque, como referido anteriormente, o *feedback* permite encerrar o ciclo comunicacional e transmitir ao público que a sua participação foi acolhida e/ou valorizada, pelo que se determinado conteúdo foi mobilizador para motivar comentários, a Instituição deverá dar *feedback* aos mesmos, se não a cada um deles, pelo menos de forma geral.

Outro dos objetos de análise está relacionado com a disponibilização dos conteúdos consoantes o dia da semana e a hora do dia. Isto porque, como já visto também neste trabalho, as boas-práticas recomendam que a informação colocada nas redes sociais *online* tenha em conta que os utilizadores frequentam-nas a qualquer hora do dia, todos os dias da semana.

Neste sentido, considerou-se uma divisão do horário de disponibilização dos conteúdos em “expediente” (09h00 – 17h00) e “fora de expediente” (restante horário). Esta divisão teve em conta que sendo certo que as FFAA estão disponíveis a toda a hora, todos os dias do ano, considera-se que não pode ainda assim deixar-se de fazer notar que os serviços de *backoffice*, a quem cabe a produção e a disponibilização dos conteúdos, têm por norma horários definidos de funcionamento.

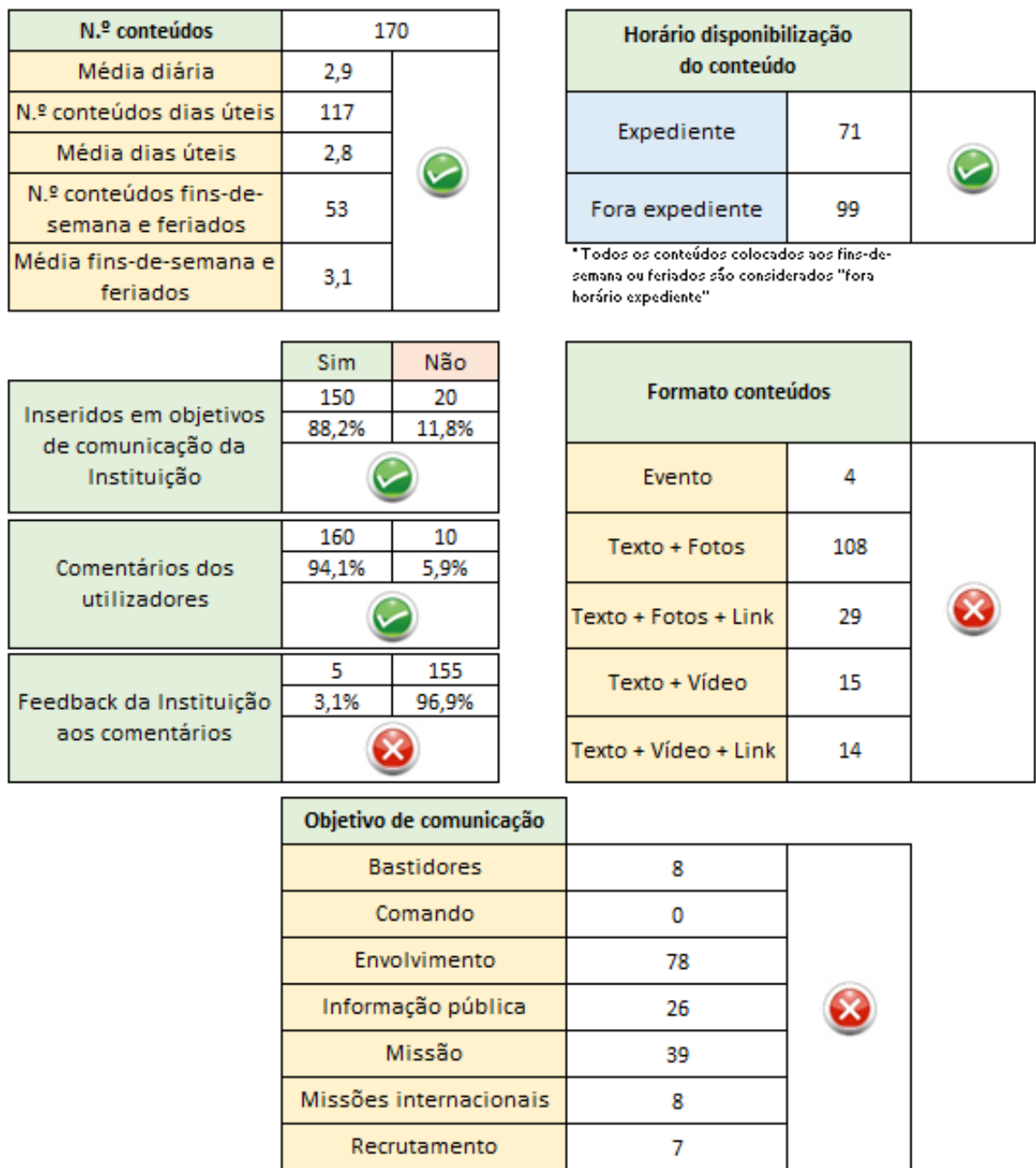
Num cenário em que a generalidade dos serviços do Estado funciona com horários laborais de 40 horas semanais (ou seja, oito horas por cada dia útil, numa semana de cinco dias úteis), esta lógica foi utilizada para a divisão do horário atrás referida. Pretende-se este domínio de avaliação, uma cobertura homogénea dos vários dias da semana e dos períodos do dia do que à disponibilização de conteúdos diz respeito.

Deste modo, entende o autor desta Dissertação que é de relevar-se a sua atuação no sentido de colocação de informação *online* de forma homogénea no que diz respeito ao dia da semana e horário. Faz-se também nota de que todos os conteúdos disponibilizados aos dias de fim-de-semana ou feriado são considerados “fora de expediente”.

Por fim, analisou-se o tipo de conteúdo disponibilizado quanto ao seu suporte (texto, fotografias, vídeos, links, etc.), pois as plataformas utilizadas pelas redes sociais permitem a colocação de conteúdos em suportes diversos. Tendo em conta os vários públicos-alvo, a utilização de um determinado suporte pode aumentar a aceitação da mensagem, caso por exemplo da fotografia e vídeo, que recebem um maior acolhimento por parte dos utilizadores mais jovens. Também neste aspeto pretende-se uma distribuição equilibrada dos vários tipos de suporte, atendendo naturalmente às especificidades de cada plataforma analisada (exemplos: sendo a rede social Instagram uma plataforma de partilha de fotografia/imagens, neste caso é o único suporte a ser disponibilizado; sendo a rede social YouTube uma plataforma de vídeos, neste caso é o único suporte a ser disponibilizado).

As grelhas detalhadas de cada uma das análises – por rede social e por ramo militar – encontram-se nos Anexos da Dissertação. A apresentação desses dados foi trabalhada graficamente para facilitar a sua leitura.

**A FAP na rede social Facebook:**



**Figura 33 – Avaliação global da presença da FAP na rede social Facebook (fevereiro e março 2015)**

Verifica-se que a FAP obtém uma avaliação positiva em quatro dos setes parâmetros analisados. Efetivamente, a média dos conteúdos disponibilizados em dias de semana e fins-de-semana/feriados é idêntica, o que indica uma planificação cuidada na colocação de

informação ao longo do tempo por forma a que coincida, deste modo, com os padrões de acesso a estas redes por parte dos utilizadores.

Também no que aos horários de disponibilização dos conteúdos diz respeito é obtida uma avaliação positiva. Ou seja, a FAP consegue evidenciar uma presença constante nas redes sociais - que estão disponíveis 24 horas por dia aos utilizadores que lhes queiram aceder – que está conducente com a sua permanente operacionalidade, que vai muito para lá de horários meramente administrativos.

De igual modo, a grande maioria dos conteúdos estão inseridos em objetivos de comunicação, o que acontece em 88% dos casos, pelo que se atribui uma avaliação positiva. Essa avaliação favorável é também atribuída ao fomento da participação dos seguidores da página, já que 94% dos conteúdos mereceram comentários por parte destes.

No campo das avaliações negativas, o *feedback* da Instituição aos comentários oferecidos pelos seus seguidores é um aspeto que necessita de clara melhoria. Efetivamente, em apenas 3,1% dos conteúdos que foram comentados (para o cálculo desta percentagem são apenas tidos em conta os conteúdos que receberam comentários) houve lugar a retorno da FAP, seja para esclarecer questões suscitadas, seja para agradecer a participação do público, seja ainda para moderar alguns comentários menos adequados.

Relativamente ao formato dos conteúdos colocados pela FAP no Facebook, verifica-se uma clara predominância do suporte “Texto + Fotografia”. Neste aspeto seria desejável uma maior utilização de outros suportes (caso do vídeo, de ligações externas e de eventos), com vista a uma melhor exploração das potencialidades proporcionadas por esta plataforma, pelo que se atribui uma avaliação negativa.

Avaliação idêntica é dada no que diz respeito à tipologia dos objetivos de comunicação alcançados pelos conteúdos disponibilizados, sendo que importa referir que um mesmo conteúdo pode atingir mais do que um objetivo, como se poderá constatar pelas grelhas detalhadas que constam nos Anexos. Assim, verifica-se uma clara predominância do objetivo “Envolvimento”, enquanto que alguns dos objetivos comunicacionais são explorados de forma pouco significativa, o que revela que a presença no Facebook pode ser melhorada para dar uma panorâmica mais global da atividade desenvolvida pela FAP e para explorar de forma mais consistente as potencialidades desta ferramenta de comunicação da Instituição.

### A Marinha na rede social Facebook:

#### Marinha - Facebook

N.º conteúdos	99	
Média diária	1,7	
N.º conteúdos dias úteis	80	
Média dias úteis	1,9	
N.º conteúdos fins-de-semana e feriados	19	
Média fins-de-semana e feriados	1,1	

Horário disponibilização do conteúdo		
Expediente	43	
Fora expediente	56	

\*Todos os conteúdos colocados aos fins-de-semana ou feriados são considerados "fora horário expediente"

	Sim	Não
Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	90	9
	90,9%	9,1%
Comentários dos utilizadores	98	1
	99,0%	1,0%
Feedback da Instituição aos comentários	15	83
	15,3%	84,7%

Formato conteúdos		
Evento	0	
Texto + Fotos	69	
Texto + Fotos + Link	19	
Texto + Vídeo	2	
Texto + Vídeo + Link	9	

Objetivo de comunicação		
Bastidores	2	
Comando	0	
Envolvimento	27	
Informação pública	26	
Missão	21	
Missões internacionais	6	
Recrutamento	15	

Figura 34 - Avaliação global da presença da Marinha na rede social Facebook (fevereiro e março 2015)

Verifica-se que a Marinha obtém uma avaliação positiva em três dos setes parâmetros analisados e negativa em quatro. A média dos conteúdos disponibilizados em dias de semana e fins-de-semana/feriados apresenta um desvio importante, superior a 40 pontos percentuais. Para ir ao encontro dos padrões de acesso a estas redes por parte dos utilizadores, importaria um maior equilíbrio dos conteúdos disponibilizados em função de se tratar de dias úteis ou de fim-de-semana/feriados.

O *feedback* da Instituição aos comentários oferecidos pelos seus seguidores é um aspeto que tem igualmente avaliação negativa. Face à globalidade dos conteúdos que foram comentados pelos seguidores, 15% dos conteúdos tiveram retorno por parte da Marinha.

Relativamente ao formato dos conteúdos disponibilizados, verifica-se uma vez mais uma clara predominância do suporte “Texto + Fotografia”, em detrimento de outros dos suportes que podem ser utilizados nesta plataforma. Tal como se referiu para a FAP, seria desejável uma maior diversificação dos suportes, através da qual se aumentaria a possibilidade de impactar mais pessoas, pelo que se atribui uma avaliação negativa.

Avaliação idêntica é dada no que diz respeito à tipologia dos objetivos de comunicação alcançados pelos conteúdos disponibilizados (novamente, um mesmo conteúdo pode atingir mais do que um objetivo). Assim, verifica-se uma clara predominância dos objetivos “Envolvimento”, “Informação Pública” e “Missão”, enquanto que alguns dos objetivos comunicacionais são praticamente inexplorados, o que revela uma vez mais que a presença no Facebook tem franca margem de melhoria para conseguir dar-se maior destaque a alguns dos objetivos comunicacionais da Marinha.

No campo das avaliações positivas, verifica-se um resultado favorável no que aos horários de disponibilização dos conteúdos. Ou seja, a presença da Marinha no Facebook é homogénea nas 24 horas do dia, conseguindo-se assim uma presença propiciadora de impactar várias franjas de utilizadores.

Verifica-se igualmente que os conteúdos estão inseridos em objetivos de comunicação, o que acontece em 91% dos casos, pelo que foi atingida uma avaliação positiva neste aspeto. Essa avaliação favorável é também atribuída ao fomento da participação, já que 99% dos conteúdos foram suficiente mobilizadores para motivarem comentários por parte dos seguidores da página da Marinha.

## A FAP na rede social Twitter:

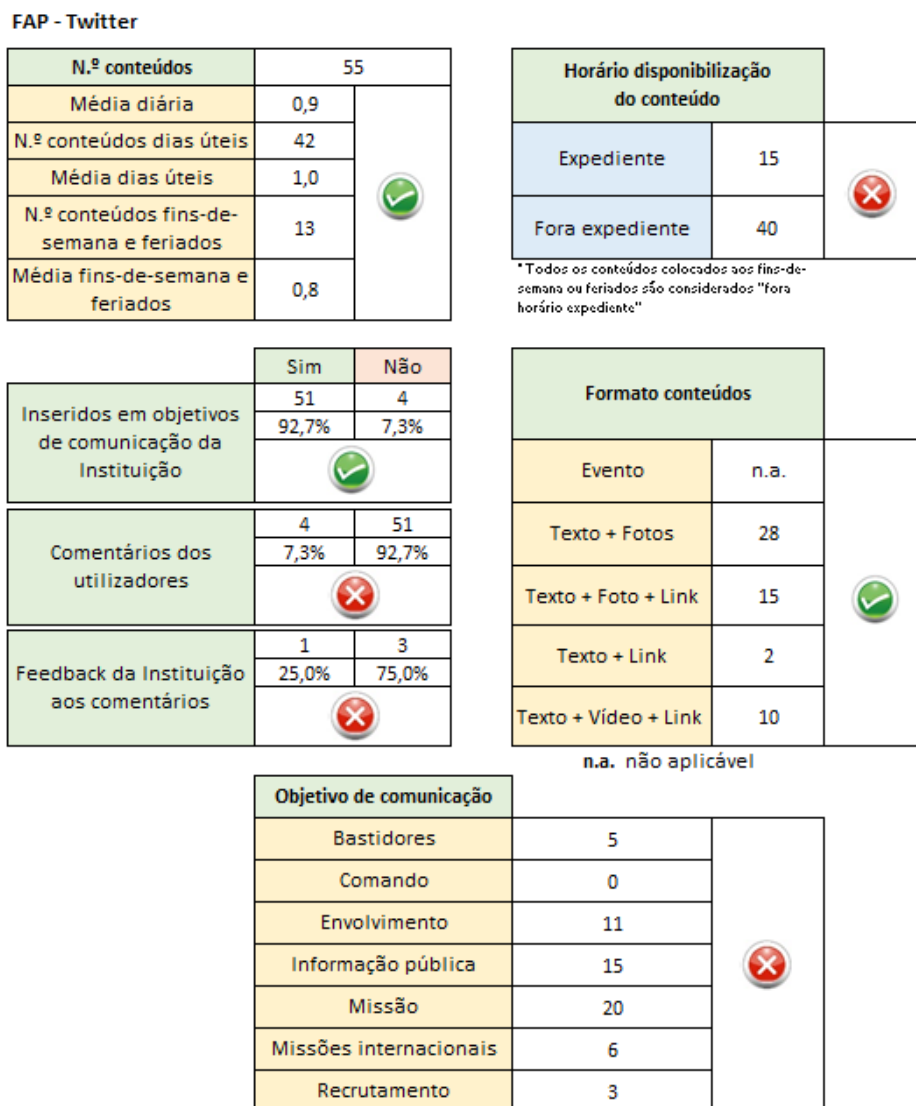


Figura 35 - Avaliação global da presença da FAP na rede social Twitter (fevereiro e março 2015)

A presença da FAP na rede social Twitter obtém avaliação negativa em quatro dos parâmetros analisados e positiva em três. Uma vez mais, tendo em conta que as boas-práticas identificadas anteriormente aconselham a que os utilizadores recebam *feedback* aos comentários colocados, isso verifica-se em 25% dos casos, contra expressivos 75% de casos em que tal não sucedeu.

E no que diz respeito aos comentários feitos pelos utilizadores que acompanham a FAP nesta rede social, em 4 (o que corresponde a 7% do total de conteúdos) dos 55 conteúdos disponibilizados é que tal se verificou. Já no que se refere ao horário de disponibilização dos conteúdos, verifica-se uma predominância do horário “fora expediente” (de acordo

com a classificação já referida para esta divisão em função do horário), o que indicia um desequilíbrio relevante (de quase 60 pontos percentuais) neste domínio. Por fim, ainda no campo das avaliações negativas, fica por conseguir uma distribuição equitativa dos conteúdos em função do tipo de objetivos comunicacionais que podem ser alcançados com recurso às redes sociais *online*.

No que se refere à obtenção de avaliação positiva, tal é atingido nos parâmetros relativos ao número de conteúdos, com cerca de um *tweet* diário e sem desvios relevantes na sua distribuição por dia útil ou dia de fim-de-semana/feriado. Verifica-se que 93% dos conteúdos inserem-se em objetivos de comunicação e que os formatos escolhidos apresentam uma distribuição relativamente equitativa, embora com margem de melhoria.

### A Marinha na rede social Twitter:

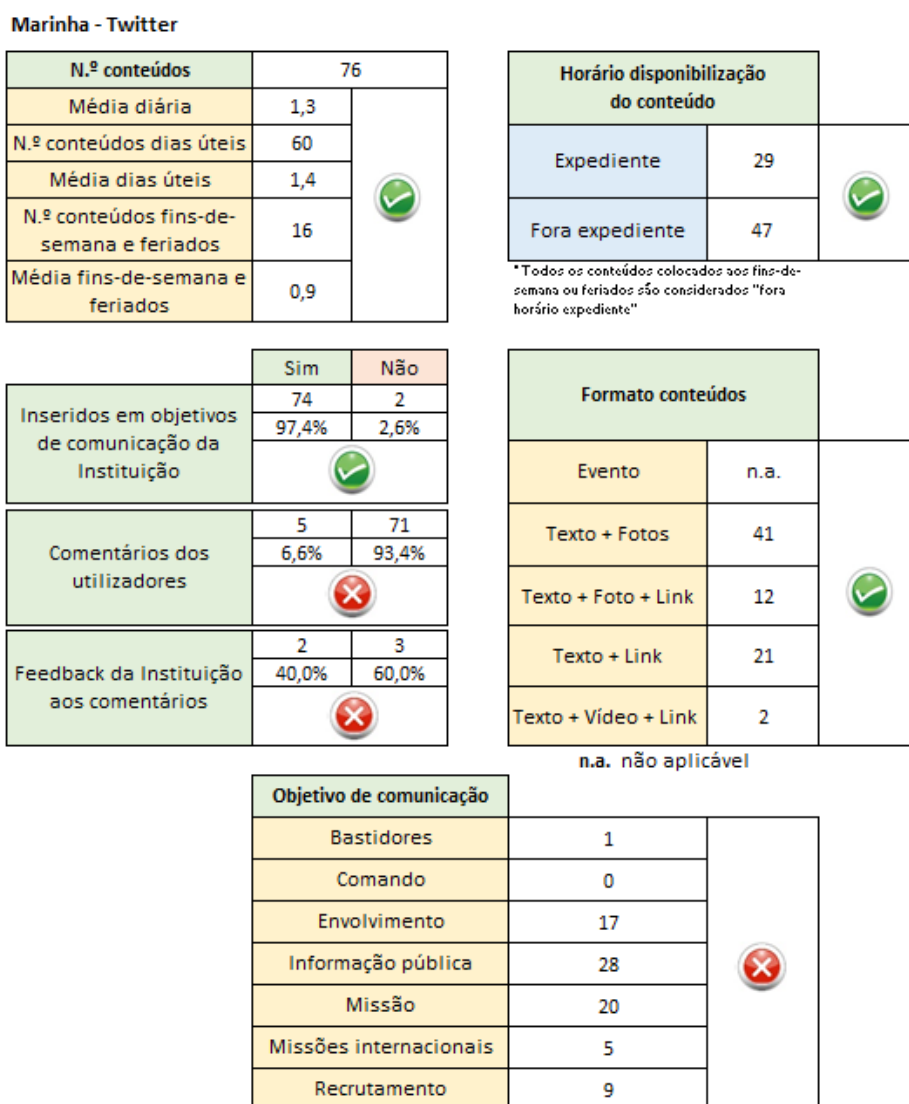


Figura 36 - Avaliação global da presença da Marinha na rede social Twitter (fevereiro e março 2015)

A presença institucional da Marinha no Twitter obtém avaliação positiva em quatro dos parâmetros analisados e negativa em três. O número de *tweets* é superior a um por dia, com uma ligeira predominância de conteúdos colocados em dias úteis, obtendo-se ainda assim uma distribuição equitativa nos restantes dias (fins-de-semana e feriados).

A distribuição dos conteúdos face ao horário recebe igualmente uma avaliação positiva, já que – apesar de uma ligeira preponderância do horário “fora expediente” – se verifica uma quase homogeneidade neste aspeto. O desvio entre o horário “fora expediente” e “expediente” é inferior a 40 pontos percentuais, valor que se considerou como o limiar máximo de desvio admissível para não inviabilizar (neste e nos restantes parâmetros) uma avaliação positiva.

Assinala-se também que 97% dos conteúdos estão inseridos nos objetivos de comunicação propostos e identificados no âmbito desta Dissertação. Por fim, no que às avaliações positivas diz respeito, verifica-se que os formatos escolhidos apresentam uma distribuição relativamente equitativa, embora novamente com margem de progressão positiva, face às características desta rede social, em que o texto, a imagem e as ligações externas estão mais de acordo com as suas características arquiteturais.

O *feedback* da Instituição foi dado em 40% dos casos em que foram colocados comentários pelos utilizadores, enquanto em 60% de casos em que tal não sucedeu. Relativamente aos comentários feitos pelos utilizadores que acompanham a Marinha no Twitter, em 5 (o que corresponde a 7% do total de conteúdos) dos 76 conteúdos disponibilizados é que tal se verificou. Ainda a este propósito considera-se relevante referir que a percentagem de comentários colocados aos conteúdos da Marinha e da FAP são muito baixos (em ambos os casos abaixo dos 10%), pelo que tal parece estar relacionado com uma eventual menor pré-disposição dos utilizadores para comentarem os *tweets*, constatação que está seguramente ligada ao facto de esta rede social pretender disponibilizar conteúdos com um limite de 140 caracteres, o que torna a sua utilização menos consumidora de tempo e mais imediatista.

Por fim, ainda no campo das avaliações negativas, fica também por conseguir-se uma distribuição equitativa dos conteúdos. Esta constatação indicia, uma vez mais, que não está a ser retirado um proveito mais adequado da utilização desta rede social na exploração das várias capacidades de comunicação interna e externa da utilização de uma rede social.

### A FAP e a Marinha na rede social YouTube:

FAP - Youtube		
N.º conteúdos	28	
Dias úteis	26	
Fins-de-semana e feriados	2	

	Sim	Não
	Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	27 96,4%
Comentários dos utilizadores	7 25,0%	21 75,0%
Feedback da Instituição aos comentários	0 0,0%	7 100,0%

Objetivo de comunicação		
Bastidores	2	
Comando	0	
Envolvimento	0	
Informação pública	1	
Missão	23	
Missões internacionais	1	
Recrutamento	1	

Marinha - Youtube		
N.º conteúdos	2	
Dias úteis	2	
Fins-de-semana e feriados	0	

	Sim	Não
	Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	2 100,0%
Comentários dos utilizadores	1 50,0%	1 50,0%
Feedback da Instituição aos comentários	1 100,0%	0 0,0%

Objetivo de comunicação		
Bastidores	1	
Comando	0	
Envolvimento	0	
Informação pública	0	
Missão	0	
Missões internacionais	0	
Recrutamento	1	

Figura 37 - Avaliação global da presença da FAP e da Marinha na rede social YouTube (fevereiro e março 2015)

A FAP, através da avaliação efetuada pelo autor desta Dissertação em função da grelha definida para o YouTube e dos conteúdos analisados, obtém resultados positivos em dois dos parâmetros analisados e avaliação negativa em igual número de parâmetros. O número de conteúdos colocados é significativo – 28 no total dos dois meses avaliados – sendo que neste aspeto particular não assume relevância significativa, face às características operacionais desta rede social (em que os vídeos são colocados numa página específica a que se acede diretamente por iniciativa do utilizador e não numa *timeline*), a sua distribuição por dias úteis ou por fim-de-semana/feriado. 96% desses conteúdos estão inseridos em pelo menos um dos objetivos de comunicação da Instituição, o que se revela positivo.

No campo oposto, o da avaliação negativa, uma vez mais os comentários oferecidos pelos utilizadores são diminutos – 25% - e o feedback dado pela FAP é inexistente. Não se

consegue, assim, um encerrar do ciclo comunicacional, algo que deve procurar obter-se com o recurso às redes sociais.

No que à Marinha diz respeito, nos dois meses analisados verifica-se que foram colocados apenas dois conteúdos, o que significa um conteúdo em cada mês. Também os objetivos de comunicação ficam aquém do desejado, dado que apenas dois – “Bastidores” e “Recrutamento” – de um total de sete foram explorados, sendo notório que com o número de vídeos disponibilizados este parâmetro não poderia alcançar outra avaliação que não fosse negativa. Deste modo, estes dois indicadores de boas-práticas recebem uma avaliação negativa.

No que se refere à adequação dos conteúdos aos objetivos de comunicação da Instituição, a avaliação é positiva, conseguindo-se o pleno. Um desses vídeos foi comentado (ou seja, 50% dos vídeos colocados), comentário esse que recebeu *feedback* da Instituição, traduzindo-se na prática em 100% de retorno da Instituição aos comentários dos seguidores nesta rede. Assim, no geral, a presença da Marinha no YouTube alcança duas avaliações positiva em quatro possíveis.

#### A FAP na rede social Instagram:





FAP - Instagram		
N.º conteúdos	27	
Dias úteis	14	
Fins-de-semana e feriados	13	
Inseridos em objetivos de comunicação da Instituição	Sim	Não
	24	3
	88,9%	11,1%
		
Comentários dos utilizadores	13	14
	48,1%	51,9%
Feedback da Instituição aos comentários	0	13
	0,0%	100,0%
		
Objetivo de comunicação		
Bastidores	1	
Comando	0	
Envolvimento	3	
Informação pública	0	
Missão	15	
Missões internacionais	4	
Recrutamento	1	

Figura 38 - Avaliação global da presença da FAP na rede social Instagram (fevereiro e março 2015)

A avaliação relativamente à presença na rede social Instagram refere-se à FAP. Como anteriormente referido, a adesão da Marinha a esta rede social deu-se a 4 de maio de 2015, já com a presente investigação em curso, atendendo-se também a que a análise dos conteúdos é referente aos meses de fevereiro e março.

Assim, a FAP obtém uma avaliação positiva em dois dos parâmetros que foram analisados, mais concretamente na distribuição dos conteúdos (neste caso das imagens), com idêntica expressão em dias úteis e em dias de fim-de-semana/feriado, e na sua adequação aos objetivos de comunicação da Instituição (com 89% de taxa de sucesso). A avaliação dos conteúdos é negativa relativamente ao tipo de objetivo alcançado (com uma clara prevalência do objetivo “Missão”, com os restantes para lá da margem de desvio definida) e à vertente dos comentários e *feedback* proporcionado aos mesmos.

## Capítulo VII

### Conclusões

As redes sociais *online* têm na atualidade uma elevada adesão junto da população a nível mundial. Também em Portugal o número de utilizadores é significativo.

Entre 3,8 e 5,7 milhões de cidadãos residentes em Portugal utilizam frequentemente as redes sociais *online*. O número de pessoas que recorre a esta plataforma como forma de interação entre si e também com Instituições - sejam Organizações Não-Governamentais, empresas, entidades públicas, ou de outra índole - não pode ser ignorado.

As redes sociais *online* são um canal eficaz e poderoso, através do qual os utilizadores criam um perfil pessoal, que está visível ao restante público ou apenas à rede de contactos pessoais do âmbito da plataforma da rede social em questão, e que lhes permite desenvolver e manter relações sociais, através da disponibilização de conteúdos gerados pelo próprio utilizador ou da partilha de conteúdos gerados por outros. A estas redes são atribuídas três funções: “pessoal, social e, nalguns casos, ‘infomercial’” (Barreto, 2013).

Uma função “pessoal” pelo facto de oferecer uma descrição de cada membro, permitindo a sua identificação enquanto indivíduo, dos seus gostos e interesses pessoais, da sua geolocalização, bem como de contactos (números de contacto telefónico, endereço de correio eletrónico, etc.). Quanto à sua característica “social”, esta é justificada pela circunstância das redes sociais *online* se constituírem como espaços onde os membros podem interagir e trocar conteúdos com outros membros, facilitando o processo de criação, modelação ou de apoio de uma imagem desejada e que se pretende projetar. Por fim, estas também poderão ser descritas como um novo tipo de canal “infomercial”, onde as mais diversas organizações (que, naturalmente, podem não ter um objetivo comercial, veja-se o exemplo das FFAA) partilham de forma direta informações com os utilizadores das redes sociais *online*.

Pode definir-se Comunicação Institucional como o discurso das instituições (independentemente do seu fim específico) sobre a sua natureza, a sua legitimidade, os seus princípios, a sua personalidade, o seu projeto, as suas escolhas, os seus objetivos, os seus atos, as suas performances. Como resume um dos autores analisados, trata-se essencialmente de um “discurso autocentrado” (Daniel, 1993).

As instituições servem-se da Comunicação Institucional como instrumento para a melhoria da sua eficácia e eficiência. Efetivamente, é uma área que não deve – não pode, na opinião do autor desta Dissertação – ser descurada, caso a Instituição queira atingir de forma adequada os seus objetivos.

Para tal, a Comunicação Institucional deve marcar presença ao mais alto nível de direção das Instituições. Entende-se, deste modo, que se trata de uma função diretiva.

A Comunicação Institucional visa ainda obter o entendimento, a compreensão e o apoio daqueles que se relacionam com a Instituição. Isto no sentido em que procura transmitir a outros determinadas mensagens, procurando alcançar condições favoráveis para o cumprimento dos objetivos determinados.

E, uma vez que aqueles se se pretendem impactar com a mensagem são diversificados, a Comunicação Institucional tem como destinatários vários públicos-alvo. Esta noção é absolutamente relevante no momento de selecionar aquilo que se pretende comunicar e os canais que se escolhem para fazer passar a mensagem aos públicos.

Por fim, a Comunicação Institucional tem um carácter planificado e permanente. Deste modo, deve ser encarada como uma função cujos resultados só serão alcançados no médio ou no longo prazo.

Para a Comunicação Institucional consiga persuadir com sucesso os públicos, há que atender a fatores como a Credibilidade, o Contexto, o Conteúdo, a Clareza, a Continuidade, os Canais e a Capacidade. Vejamos cada um deles:

- O recetor tem de ter confiança no informador, constituindo-se este como fonte com **credibilidade**;
- O programa a concretizar tem de se ajustar às realidades do ambiente local, ou seja, ao **contexto** em que se insere;
- No que diz respeito ao **conteúdo**, a mensagem deve ter significado para o recetor e constituir uma revelação;

- O significado tem de ser o mesmo para o emissor e para o recetor. Ou seja, **clareza** na mensagem;
- Para conseguir uma completa aceitação e, por conseguinte, a persuasão dos destinatários, tem que se repetir com **continuidade** as mensagens que se desejam inculcar;
- Para comunicar deverão empregar-se os **canais** de comunicação que são usados pelo recetor;
- A comunicação tem a máxima eficácia quanto menor esforço é requerido ao recetor. Deste modo, há que atender à **capacidade** do auditório.

As FFAA Portuguesas têm como missão, de forma resumida, assegurar a defesa militar da República, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar, participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte, colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações. No entanto, o volume da despesa pública com a Defesa Nacional, a aparente inexistência de inimigos e de ameaças militares externas, bem como o desconhecimento generalizado da sua missão levam muitos cidadãos a interrogar-se se num país como Portugal existe justificação para a existência das FFAA.

Ora, precisamente porque existe essa consciência por parte dos decisores políticos e responsáveis militares, a atual Estratégia de Segurança e Defesa Nacional veio definir linhas de ação estratégica no domínio comunicacional. Assim, são destacadas a necessidade de melhorar a comunicação estratégica das FFAA para permitir a compreensão, por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam, e de promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos da estratégia de segurança e defesa nacional.

Para a Resolução do Conselho de Ministros que veio aprovar a referida Estratégia, “o conceito estratégico de defesa nacional deve assumir-se como a estratégia nacional do Estado, destinado a dar cumprimento às suas tarefas fundamentais, para as quais concorrem as suas instâncias e organismos, bem como a própria sociedade”. Este é, assim, um desafio que se pretende que envolva, de forma genérica, todos os cidadãos.

Deste modo, fica assim expressa, enquanto instrumento da máxima relevância para o futuro estratégico do País, a exploração da função Comunicação Institucional por parte das FFAA. E para que tal se consiga é necessário encontrar formas de fazer chegar a mensagem junto da sociedade e dos cidadãos, junto dos vários públicos-alvo.

E, conforme se demonstrou ao longo desta Dissertação, os cidadãos encontraram nas redes sociais *online* pontos-de-encontro com outros cidadãos e com as mais variadas Instituições. Por esse motivo as FFAA Portuguesas compreenderam que têm de estar onde estão os cidadãos e se estes estão nas redes sociais, há que explorar esta plataforma como meio de com eles interagir.

Da parte dos opositores à sua utilização estão sobretudo questões relacionadas com a segurança, ou melhor, com os riscos e com a possibilidade da quebra da segurança da informação que as redes sociais *online* acarretam. Esta matéria é relevante quando considerado que parte importante da guerra moderna joga-se no ambiente da informação e do ciberespaço, importando às FFAA garantir a superioridade nesses domínios para a obtenção de vitórias no campo de batalha e na OP.

Relativamente aos defensores, as vantagens das redes sociais *online* na melhoria da capacidade de Comando, na melhoria da informação pública e na melhoria da capacidade de recrutamento são evidentes. Como tal, ignorar a sua exploração e utilização, dentro de regras bem definidas e inseridas numa estratégia abrangente de comunicação, é algo que não faz sentido no atual estado de desenvolvimento da sociedade contemporânea.

As FFAA Portuguesas estão já presentes nas redes sociais *online*: FAP e Marinha têm já presenças oficiais em algumas das redes sociais mais utilizadas em Portugal, mais concretamente no Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. O Exército, que não deu ainda esse passo, admite também seguir o mesmo caminho a curto-prazo.

Apesar da presença nos novos media ser ainda moderada e relativamente recente – o fenómeno das redes sociais tem cerca de uma década – começa a ter importância assumida nas estratégias de comunicação dos vários ramos militares. É por esse motivo que este estudo se dedicou a este tema, procurando determinar se as FFAA Portuguesas estão a fazer um uso das redes sociais, enquanto ferramenta de Comunicação Institucional, de acordo com as boas-práticas?

Como vantagens da utilização deste recurso destacam-se a dimensão da audiência, a aceitação por parte do público do canal escolhido, os relativamente baixos custos do

recurso a esta plataforma comunicacional, a rapidez de disseminação da informação e a quase inexistência de barreiras entre o emissor e o recetor da mensagem. Efetivamente, o número de destinatários a quem chega a informação emitida é elevado e não pode de modo algum ser ignorado: à data de 13 de maio de 2015, a páginas da FAP e da Marinha no Facebook têm, respetivamente, 57 mil e 144 mil seguidores.

Depois, é inegável a predisposição e a aceitação dos cidadãos para acederem a informação por esta via. Vários estudos existentes demonstram inequivocamente que as redes sociais *online* estão presentes no dia-a-dia dos cidadãos, estes acendem às plataformas de forma voluntária, a toda a qualquer hora do dia, dias úteis ou fins-de-semana, durante o seu horário de trabalho ou nos momentos de lazer, e – desde que tenham acesso à internet, algo que hoje é simples com os *smartphones* - em todo e qualquer lugar.

Comunicar através as redes sociais *online* é relativamente barato. A utilização destas plataformas é uma opção muito económica para as Instituições, com custos incomparavelmente mais baixos do que a comunicação por outras vias, como por exemplo a compra de espaço publicitário ou a impressão de suportes comunicacionais em papel (embora também estes possam fazer sentido se inseridos numa determinada estratégia comunicacional).

Além do mais, a informação disponibilizada nos novos media pode ser rapidamente propagada para muitos outros milhares de destinatários, muito para lá da audiência que é garantida pelo número de seguidores da presença da Instituição em determinada rede social. É o efeito “rede” dos novos media, pois através das partilhas desses conteúdos pelos utilizadores nas suas próprias páginas pessoais, a mensagem acaba por chegar a um maior número de destinatários.

Para ilustrar este efeito, refira-se por exemplo que aos conteúdos disponibilizados pela FAP no Facebook no período em análise nesta Dissertação – recorde-se, os meses de fevereiro e março de 2015 – obtiveram 9.277 partilhas. A Marinha, por sua vez, alcançou 32.410 partilhas na mesma rede social e no mesmo período.

Assim, se considerarmos – numa estimativa certamente conservadora – que cada uma dessas partilhas proporcionou que esse conteúdo fosse visualizado por mais três pessoas, a audiência dessa mensagem foi assim aumentada em mais de 120 mil pessoas para lá dos destinatários iniciais. São números expressivos e que falam por si.

Por fim, destaca-se a vantagem das redes sociais *online* proporcionarem uma comunicação sem intermediários com os utilizadores, sem “interferência” dos tradicionais meios de comunicação social. As Instituições podem assim chegar de forma direta ao público, ou

aos públicos, com um maior controlo da mensagem difundida e sem dependerem das agendas mediáticas (embora estas tenham também influência nos conteúdos que são disponibilizados pelos utilizadores destas redes nas suas áreas pessoais *online*) para conseguirem chegar aos cidadãos.

Como a presença das FFAA nas redes sociais *online* é já uma realidade, procurou-se verificar se é possível definir uma *framework* de boas-práticas de utilização das redes sociais. Uma vez mais, verificou-se que é possível identificar boas-práticas de utilização das redes sociais, que podem agrupar-se em duas áreas distintas.

A primeira dessas áreas diz respeito à conceção da própria página e da informação que nela consta quanto à identificação da Organização que a sustenta. A segunda área é relativa aos conteúdos disponibilizados na página, garantindo que contribuem ativamente para alcançar o envolvimento, a interação e a criação de laços relevantes e substantivos com o público com que se relacionam por esta via.

De que forma poderão essas boas-práticas ser aplicadas na utilização das redes sociais pelas FFAA foi a terceira das questões derivadas a que se encontrou uma resposta com este trabalho. Propôs-se uma grelha de análise das presenças oficiais da FAP e da Marinha (dado que o Exército não tem ainda presença oficial em qualquer uma das redes sociais *online*) nas redes sociais e a sua aplicação relativamente a essas páginas e aos conteúdos aí colocados.

Foram analisados dois meses consecutivos – fevereiro e março de 2015 – de conteúdos, analisando-se os mesmos sobre dois ponto-de-vista: quantitativo e qualitativo.

Relativamente à quantidade, analisou-se a frequência da sua disponibilização e interação com os utilizadores na sequência da publicação desses conteúdos. No que diz respeito à qualidade, analisou-se a adequação desses conteúdos aos vários objetivos de comunicação definidos para a utilização das redes sociais *online*, o *feedback* por parte dos utilizadores, resposta a esse mesmo *feedback* por parte da Instituição.

Considera-se que os objetivos específicos da utilização de um recurso como as redes sociais *online* passam pela emissão de mensagens para cada uma das seguintes áreas:

**Informação pública**, entendendo-se esta como a difusão de notícias de carácter institucional, eventos, factos históricos e efemérides da Instituição, valores, etc.;

**Comando**, através da disponibilização de mensagens dos comandantes militares destinadas às próprias forças;

**Recrutamento**, visando conseguir a atração de novos operacionais;

Missão, através do enfoque dado ao cumprimento da missão atribuída à Instituição, exercícios e treino em território nacional que habilitem a Instituição ao cumprimento dessa missão;

**Missões internacionais**, através da disponibilização de informação sobre a participação em missões internacionais no cumprimento de compromissos assumidos pelo Estado português no âmbito das instituições internacionais que integra, bem como exercícios em território internacional;

**Bastidores**, pretendendo-se dar a conhecer aspetos do dia-a-dia da Instituição que não estão, normalmente, acessíveis ao público;

**Envolvimento**, visando fortalecer os laços de relacionamento com o público, seja através de saudações, colocação de perguntas que estimulem a participação, solicitação de opiniões e *feedback* sobre determinados assuntos, efemérides assinaladas pela população em determinadas datas, etc.;

Concluiu-se deste modo que a presença dos ramos militares citados das redes sociais *online* em que estão presentes consegue boas performances em alguns dos indicadores analisados. É o caso no número de conteúdos produzidos, na distribuição desses conteúdos ao longo dos dias da semana e dos horários em que são disponibilizados, no seu alinhamento com os objetivos de comunicação da Instituição com recurso a esta via e no *feedback* que é obtido por parte dos utilizadores.

Verificou-se, ainda assim, que outros aspetos podem ser melhorados para conseguir uma maximização das vantagens destes canais de comunicação. Neste campo assinala-se a necessidade de reforçar a informação de identificação da Instituição, o retorno que é dado ao *feedback* oferecidos pelos utilizadores e a disponibilização de informação em suportes mais variados e diversificados (caso do audiovisual).

E também, aspeto de grande importância, uma maior produção de conteúdos destinados a realçar algumas das áreas estratégicas militares. É o caso dos conteúdos que se destinem a incrementar a interação dos comandantes para com os seus subordinados (já que estes são também eles próprios utilizadores das redes sociais), ao aumento da informação pública, o aumento do destaque dado ao cumprimento quotidiano da missão, o aumento do destaque

dado à participação em missões internacionais e o reforço do alargamento da base de recrutamento de novos operacionais.

No global, foram aplicados critérios de avaliação uniformes a um total de 97 parâmetros das páginas da FAP e Marinha nas redes sociais *online* em que têm presença oficial, definidos em função da proposta de *framework* de boas-práticas apresentada para cada uma dessas redes sociais. Constata-se que em 55 dos parâmetros avaliados, correspondentes a 57% do total dos 97 parâmetros, o resultado alcançado foi positivo.

Em 42 dos parâmetros analisados, a avaliação é negativa. Este valor corresponde a 43% do total dos parâmetros observados no âmbito desta Dissertação.

Decompondo a análise por ramo militar, a FAP obtém uma avaliação positiva em 29 (55%) do total de 53 parâmetros que foram aplicados e avaliação negativa em 24 (45%) parâmetros. Por sua vez, a Marinha obtém avaliação positiva em 26 (59%) do total de 44 parâmetros que foram aplicados e avaliação negativa em 18 (41%) parâmetros.

No que diz respeito ao Exército, recordamos que este ramo militar não está presente em qualquer rede social *online*. Deste modo, dado a Dissertação abordar “A utilização das redes sociais online pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional”, o Exército ficou de fora desta avaliação quantitativa e qualitativa, uma vez que não faz qualquer utilização das redes sociais *online*.

O desenvolvimento futuro da investigação neste campo, sobretudo no que diz respeito ao alargamento do período temporal de análise, poderá possibilitar que sejam retiradas outras conclusões no domínio do objeto de estudo. No entanto, é convicção do autor deste trabalho que os dados apurados, relativamente à FAP e Marinha, permitem chegar-se a resultados que evidenciam tendências e que permitem apontar caminhos de melhoria na utilização nos novos media na prática comunicacional quotidiana das instituições militares.

Em suma, conclui-se que as FFAA Portuguesas fazem um uso ainda relativamente moderado das redes sociais *online* enquanto ferramenta de Comunicação Institucional, nem sempre de acordo com as boas-práticas identificadas. Esta constatação não obsta, ainda assim, a que se encontre evidência muito positiva dos passos dados até ao momento pelas FFAA - mais concretamente pela FAP e pela Marinha - no recurso a esta ferramenta de

comunicação, permitindo que estas façam chegar a sua mensagem a um número significativo de cidadãos, uma das formas existentes de reforçar, junto do público ou públicos-alvo, a perceção da sua missão e a mais-valia que representa, enquanto recurso insubstituível da Nação.

## Bibliografia

- Agência Lusa, (22 de janeiro de 2015). Forças Armadas com efetivo máximo de 31.563 militares para 2015. *Agência Lusa*.
- Barreto, A. M. (2013). *Valorize a sua Marca no Facebook*. Bnomics.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Biddle, T. D. (2002). *Rhetoric and Reality in Air Warfare: The Evolution of British and American Ideas about Strategic Bombing, 1914-1945*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Boas-práticas na rede social Instagram*. (8 de Outubro de 2014). Obtido de SmartKiss: <http://smartkiss.net/boas-praticas-instagram/>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, pp. 210-203.
- Cabrero, J. D., & Cabrero, M. B. (1996). *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto Editora.
- Castells, M. (11 de outubro de 2013). A mudança está na cabeça das pessoas. (Revista Época, Entrevistador)
- Coelho, V. J. (2012). *Os Media como Vectores na Prossecução dos Objectivos Estratégicos das Forças Armadas*. Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Comissão Europeia. (2015). *Cibersegurança - Eurobarómetro 82.2*. Bruxelas: Comissão Europeia.

- Conselho Federal de Administração, (Dezembro de 2012). Guia básico para utilização de Redes Sociais. Brasília - DF, Brasil.
- Coutant, T. S. (2009). Social Network Sites (SNS): do they match ? Definitions and methods for social sciences and marketing research. *Sunbelt XXIX, Annual Conference of the INSNA*. San Diego, United States.
- Coutinho, V. (2014). *The Social Book - Tudo o que precisa saber sobre o Facebook*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (1952). *Effective Public Relations*. Wisconsin: University of Wisconsin.
- Daniel, F. (1993). Communication Institutionelle et d'Entreprise. *Dictionnaire critique de la communication, de Lucien Sfez*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Defense News, (2011). China's PLA Bans Soldiers From Social Media. *Defense News*.
- Department of the Navy. (2012). *Social Media Handbook*. Navy Command Leadership. Washington DC, United States of America: Department of the Navy.
- Entrevista a Paulo Mineiro, Major. (2 de abril de 2015). A utilização das redes sociais online pela Força Aérea Portuguesa. (Pedro Coelho dos Santos, Entrevistador)
- Entrevista a Carla Morais, Tenente. (10 de abril de 2015). A utilização das redes sociais online pela Marinha Portuguesa. (Pedro Coelho dos Santos, Entrevistador)
- Entrevista a João Góis Pires, Tenente-Coronel (17 de abril de 2015). A utilização das redes sociais online pelo Exército Português. (Pedro Coelho dos Santos, Entrevistador)
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, (3 de abril de 2015). *Página oficial do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Obtido de Página oficial do Estado-Maior-General das Forças Armadas: <http://www.emgfa.pt>
- Exército Português, (2014). *Relatório de Gestão 2013*. Lisboa: Exército Português.

- Fajardo, J. K. (Janeiro-Fevereiro de 2014). A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias sociais como uma Ferramenta de Liderança. *Military Review*, pp. 40-52.
- Figueiredo, J. (2014). *12 Regras da Comunicação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Flynn, G. &. (2008). *Public Relations Definition*. Canadá: Canadian Public Relations Society.
- Força Aérea Portuguesa, (2014). *Relatório de Gestão*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- García, M. M. (1999). *As Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Instituto da Defesa Nacional, (2013). *A Defesa Nacional no Contexto da Reforma das Funções de Soberania do Estado*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, pp. 59-68.
- Kunsch, M. M. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- Lampreia, J. M. (1999). *A Assessoria de Imprensa nas Relações Públicas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lawson, S. (Junho de 2014). The US military's social media civil war: technology as antagonism in discourses of information-age conflicts. *Cambridge Review*, pp. 226-245.
- Lôbo, M. (10 de Janeiro de 2015). *YouTube Para Negócios: Saiba Como Usar a Plataforma e Ganhar Autoridade Online*. Obtido de MarketingComDigital: <http://marketingcomdigital.com.br/youtube-para-negocios/>
- Lopes, M. P., & Cunha, M. P. (2011). *O Mundo é Pequeno*. Lisboa: Actual Editora.
- Lynn, W. (2009). Forças Armadas revêem utilização do Twitter e outras redes sociais. *Folha de São Paulo*.

- Madden, A. L. (2007). *Teens, Privacy, & Online Social Networks*. Washington: Pew Internet and American Life Project Report.
- Marinha Portuguesa, (2013). *Anuário Estatístico*. 2013: Marinha Portuguesa.
- Marktest. (2014). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2014*. Lisboa: Marktest Consulting.
- Martelo, D. (2010). *Portugal precisa de Forças Armadas?*. Obtido de Associação dos Oficiais das Forças Armadas: disponível em [http://www.aofa.pt/documentos/artigosopiniao/25\\_0001.pdf](http://www.aofa.pt/documentos/artigosopiniao/25_0001.pdf)
- McLuhan, H. M. (1964). *Understanding Media: The Extension of Man*. Berkeley: Gingko Press.
- Mineiro, P. (Novembro de 2010). As Redes Sociais e a sua Utilização pela Força Aérea Portuguesa. (I. d. Militares, Ed.) *Boletim Ensino e Investigação*, pp. 155-187.
- NATO, S. H. (December de 2009). Allied Command Operations Directive (AD) 95-3. *Social Media*. Belgium.
- Neves, A. (3 de Novembro de 2014). *Blog+*. Obtido de Tinkle: <http://www.tinkle.pt/blog/optimizar-posts-no-twitter-facebook-e-instagram/#more-497>
- Nova Expressão. (14 de Janeiro de 2015). *Um dia das nossas vidas na internet*. Lisboa: Nova Expressão - Planeamento de Media e Publicidade.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santaella, L. (Dezembro de 2003). Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. *Revista Famecos*, pp. 23-32.
- Santos, J. A. (2012). *As Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos / Relógio D'Água.

Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Serrão, M. (20 de Maio de 2009). *Artigo opinião*. Obtido de Jornal de Notícias:  
[http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content\\_id=1237766#AreaComentarios](http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=1237766#AreaComentarios)

Tavares, M. S. (8 de Abril de 2010). *Artigo opinião*. Obtido de Expresso:  
[http://expresso.sapo.pt/opiniao/opiniao\\_miguel\\_sousa\\_tavares/submarino-ao-fundo=f575245](http://expresso.sapo.pt/opiniao/opiniao_miguel_sousa_tavares/submarino-ao-fundo=f575245)

United States Army, (Janeiro de 2013). *The United States Army Social Media Handbook*.  
Washington DC, United States of America: Office of the Chief of Public Affairs.

## **Anexos**

**Entrevista ao Senhor Major Paulo Mineiro**  
**Força Aérea Portuguesa**  
**Estado-Maior da Força Aérea Portuguesa**  
**Gabinete de Relações Públicas**  
**2 de abril de 2015**

**Entrevistador:** Senhor Major, hoje em dia não há instituições ou empresas que não estejam presentes *online*. Isto é uma moda, um instrumento da Comunicação Institucional que veio para ficar?

**Entrevistado:** Eu acho que é uma necessidade no que às Forças Armadas diz respeito. Estou convencidíssimo disso e acho que a chefia também está convencida disso. Nós, Forças Armadas, temos um produto que é disponibilizado para a Nação. É pouco conhecido. E nós sabemos, porque temos a experiência disso, de que as notícias, para serem veiculadas, mais facilmente o são se forem negativas do que se forem positivas. O que significa que se queremos chegar ao público e se não temos o veículo que seria tradicionalmente a comunicação social - os jornais, as rádios, as televisões - temos que ter canais que permitam que se esteja junto desse mesmo público.

Nós também sabemos que hoje em dia o público anda muito no respetivo *online* o que, aparentemente, se conseguíssemos criar uma ferramenta que permitisse que lá estivéssemos todo o tempo, teria essa vantagem de podermos divulgar as nossas missões mesmo quando elas não são através da comunicação social tradicional. Portanto, é que mais do que uma moda, é uma necessidade para as respetivas organizações, no caso em concreto as militares. Terem que estar onde o público está, porque sem isso não conseguem fazer passar muito daquilo que é a missão.

**Entrevistador:** Presumo, então, das suas palavras, que esse foi de facto o principal motivo para que as Forças Armadas estejam *online*. É no fundo ter um canal de comunicação que não é mediado, neste caso, pela comunicação social.

**Entrevistado:** Exatamente. Quando diz que não é mediado, julgo que não quer estar a significar que não é filtrado por eles, não. Nós, quer a informação que passamos para a comunicação social, quer aquela que transmitimos através dos nossos canais, são informações que são todas elas as mesmas. Os factos daquilo que, portanto, aconteceu. É

evidente que nós, Forças Armadas, temos informações que muitas das vezes não podem ser postas "a nu" seja em que canal for. Porque senão estaríamos a "dar o ouro ao bandido", passe a expressão. Portanto, é uma forma de a todo o tempo estarmos junto das pessoas.

É uma forma de também termos uma linguagem diferente, consoante o canal, para estarmos perto das várias camadas. Jovens, menos jovens, daquelas que são amantes aeronautas e daqueles que querem pura e simplesmente saber o que é que nós fazemos, como é que nós gastamos o dinheiro das pessoas.

**Entrevistador: Para além dessas vantagens que já referiu, que outras é que encontra na utilização das redes sociais enquanto ferramenta da Comunicação Institucional?**

**Entrevistado:** Permite-nos também fazer duas coisas fundamentais, que é fazer o contraditório, se houver essa necessidade. Isto é, o contraditório, muitas das vezes, quando nós o pedimos à comunicação social tradicional, só surge passado dez ou quinze dias e muitas vezes já as pessoas já não se recordam, quando nós ali podemos agir imediatamente. Esse é um bom... não quer dizer que seja muito usado, até porque não tem sido muito usado, mas poderá ser usado. Por outro lado...

**Entrevistador: É mais em situação de crise, eventualmente.**

**Entrevistado:** Mais em situação de crise. Por outro lado, há aqui uma coisa que é fundamental: normalmente, quando há exercícios, as Forças Armadas causam preocupações nas pessoas. Porque são muitos meios, porque há muito ruído, porque há muito congestionamento, porque as pessoas ficam aflitas quando vêm a tropa a circular. Elimina o alarme social, que é uma coisa para nós fundamental. Quando nós temos três mil homens no terreno, cem aviões a voar, de noite e de dia, se as pessoas não sabem, se nós não as informarmos... E as redes sociais são um meio fundamental. Já aprendemos que conseguimos chegar, ao detalhe quase, à aldeiazinha, ao montezinho, e as pessoas ou através do Facebook, ou através do Instagram, as pessoas vão-se avisando umas às outras porque nós utilizamos todos os dias as redes sociais.

**Entrevistador: E desvantagens, encontra algumas?**

**Entrevistado:** Encontro bastantes. Encontro uma necessidade constante de estarmos a monitorizar. Encontro uma necessidade de ensinarmos os nossos militares a estarem presentes também. Porque uma informação mal dada pode fazer perigar uma missão ou pôr em risco até a vida dos elementos que compõem essa força.

Um exemplo prático quando nós auxiliamos as pessoas num país que estejamos a apoiar, e vamos até dar um exemplo em concreto: no Mali. Estamos numa missão de auxílio às populações mas por vezes fazemos missões que apoiam as forças que estão no terreno. Ora, enquanto nós estamos numa missão de paz, há forças no terreno que têm uma outra missão. Se nós viermos a dizer numa rede social que estamos a lançar vídeos e isso vai permitir que uma determinada força vai permitir que ela esteja mais tempo no terreno cumprindo a sua missão, estamos a revelar que existe uma força, num dado espaço, e que vai conseguir estar mais não sei quanto tempo. Isso é gravíssimo. Isso são questões que nos preocupam todos os dias.

**Entrevistador: Tocou aí em pontos muito importantes que eu vou abordá-los mais à frente, noutros blocos de perguntas. Mas para já eu perguntava-lhe em que redes sociais está presente a Força Aérea.**

**Entrevistado:** Nós estamos presentes no Facebook, no Twitter, no Instagram, estamos presentes no canal YouTube, para nós também é, temos no *Google+* presença, embora não estejamos a desenvolvê-lo muito, e estamos no Klout, que não é só medidor, não é só uma medida de notoriedade, nós utilizamos também como veículo para chegarmos a alguns públicos. Basicamente é aqui que nós agimos praticamente todos os dias.

**Entrevistador: E porquê especificamente nessas redes?**

**Entrevistado:** Porque nós quando avançamos para essas redes entendemos que um dos nossos objetivos seria ir ao encontro das pessoas, levando a que elas conhecessem a nossa missão, e quando fizemos a análise verificámos que a rede mais usada também, ou tendencialmente viria a ser mais usada em Portugal, seria o Facebook. Na altura em que nós fizemos a análise tínhamos o Hi5, mas percebemos claramente que ela iria cair, e portanto nunca chegamos a investir nela. Percebemos que o Twitter era uma rede claramente dedicada a um público específico de jornalistas e *opinion-makers* e portanto teríamos interesse em estar lá. Percebemos que o Instagram era uma rede que iria ter um desenvolvimento grande nomeadamente em algumas áreas. Por exemplo, o Instagram é uma das redes mais utilizadas em África, onde nós temos algumas missões em permanência - nomeadamente Angola, Moçambique, etc., e portanto por essa via conseguimos atingir um público específico. E depois, as outras redes, vamo-nos mantendo lá, e quando falo disso falo, por exemplo, do *Google+*, etc., que é para irmos analisando e perceber se vale a pena investir com mais força ou não. Estamos ainda em fase de ter

presença mas não uma presença tão obrigatória como temos com o Facebook, o Twitter e o canal Instagram.

**Entrevistador: E quando é que se iniciou essa presença nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Nós iniciámos a presença há quatro anos atrás. Há quatro anos atrás. Sendo que fomos tendo dúvidas. Fui eu que vim lançar as redes na Força Aérea.

**Entrevistador: Portanto em 2010.**

**Entrevistado:** 2010. Final de 2010 porque começámos a preparar tudo para fazermos o lançamento em escala e que veio-se a concretizar depois em 2011. Foi um processo gradual e que teve algumas evoluções. E essas evoluções partiram não só daquilo que era o  
10 nós percebermos cada vez mais que estávamos menos bem ou que estávamos mais fortes e portanto fomos começando a criar ali alguns caminhos. Por exemplo, acho que é uma história gira, nós começámos no Facebook uma página normal, de uma pessoa individual, porque achávamos que as páginas institucionais, na altura, que tinham fãs, a gente não se revia na palavra "fã". Então escrevemos cerca de dez cartas ao Mark dizendo que nós, Força Aérea, gostávamos muito de estar presentes, etc. Até ficou, aqui na equipa, quando mudou de "fãs" para "gostos", achámos que tivemos, que foi a nossa pressão que... é uma piada interna mas que de facto fizemos.

Quando as páginas institucionais deixaram de ter "fãs" e passaram a ter "gostos" nós automaticamente migrámos para as páginas institucionais. E, portanto, foi um caminho que fomos fazendo e que ainda continuamos a fazer. Porque achamos, até porque o Facebook, por exemplo, no caso do Facebook, tem mudado as regras. Por exemplo, o Twitter está a disponibilizar novas funcionalidades, como por exemplo, agora o vídeo. Portanto estamos a habituar-nos e estamos a, sempre que possível e evoluir.

**Entrevistador: Quantas pessoas é que estão envolvidas na criação dos conteúdos para a presença da Força Aérea nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Temos envolvidos... nós não temos ninguém em concreto que... Nós *briefamos* todos os dias, de manhã e à tarde, para percebermos o que é que vai acontecer durante a noite, nos dias seguintes. Por exemplo, estamos a gravar esta entrevista numa altura em que vamos ter aqui dois ou três dias de interregno [Páscoa] e todos nós sabemos qual vai ser o objeto de publicação para estes dias.

Nós neste período sabemos que temos que ir para estarmos a monitorizar os comentários e se houver alguma coisa fora da norma todos têm um ponto de contacto, que sou eu, e eu decido qual o tipo de resposta que se dá, e etc. Portanto, nós funcionamos assim, portanto, todos, e eu quando digo todos, que foi a pergunta que foi feita, quantos somos, somos quatro pessoas.

Sendo que, convém ressaltar, que essas quatro pessoas não trabalham especificamente para as redes sociais, é mais uma das suas funções. Dessas quatro pessoas: acompanhamos jornalistas, promovemos reportagens, feiras, isto é, temos de fazer montagens, etc.

Portanto na prática, quando temos uma pessoa que além de fazer notícias também faz notícias nas redes, eu diria que se tivermos uma pessoa por dia é bom. Se não, enquanto estamos em viagem, ou isto, etc. Estamos todos habituados a aproveitar o momento. Porque a rede também é o momento. Ou seja, nós não usamos a rede... Nós adequamos a nossa mensagem - e eu acho que isto também é muito importante... Nós adequamos a nossa mensagem e a semântica e a forma de estarmos a escrever, o nosso livro de estilo é diferente consoante a rede em que estamos a funcionar. Ou consoante o evento que estamos a promover.

Por exemplo, se vamos para um evento agora como vamos de jovens, a linguagem é o "tu cá, tu lá": "visita-nos", "estamos à tua espera", "esperamos por ti", "vais gostar", etc. Se fazemos uma nota no Facebook, fazemos uma nota mais formal. Se é uma publicação para dar conta de uma missão, é um meio-termo, sendo que não dispensamos nunca a página de *internet*, que esse é o grande veículo, é o veículo aglutinador.

**Entrevistador: Que tipo de formação é que têm essas quatro pessoas? E se especificamente nesta área das redes sociais tiveram alguma formação?**

**Entrevistado:** Bem, o chefe da área, que se tem dedicado de alguma maneira a estudar e a trazer pessoas aqui, às vezes, que falam das suas experiências, etc., temos feito um *hand job training*. Nunca tivemos formação específica com ninguém em termos destas áreas. O chefe da área antes de ter sido colocado aqui já era um assíduo frequentador de *blogs* pessoais, já tinha desenvolvido áreas de comunicação por exemplo para outras pessoas e, portanto, não era um mundo estranho. Nem a linguagem, nem a forma de estar, nem o como é que se poderia impactar, etc.

E portanto o que têm feito é, através do dia-a-dia, da correção, do erro-aprendizagem... E quando nós falamos do erro-aprendizagem, não é do erro colocado, é "vamos falar disto", "eu estou a pensar fazer isto", "não" ou "sim", "tudo bem", "eu faria assim ou poria mais

isto por causa disto", "ah, boa, vamos avançar". Ok, *briefamos* todos, "aconteceu isto, aconteceu isto malta, não pode ser, vejam por causa disso, olha os comentários", "vamos ter de fazer isto ou vamos ter de fazer aquilo". "Dúvidas, não? Ok, vamos embora!". Escrevemos aquele ponto, toda a gente fica com aquilo *online*, sabe o que tem de fazer, é uma lição identificada, passa a ser uma lição aprendida e passa a constituir norma para que a gente não faça.

**Entrevistador: Ok, o que disse há pouco das quatro pessoas que estão sempre preparadas para a qualquer momento publicar conteúdos nas redes sociais... De que equipamentos é que dispõem?**

**Entrevistado:** Nós temos neste momento, para além dos equipamentos pessoais e individuais lá em casa...

**Entrevistador: Exatamente, são sempre um recurso...**

**Entrevistado:** São sempre um recurso... Conseguimos, numa primeira fase, um apoio de uma entidade privada que nos cedeu alguns *tablets*. A instituição depois deu-nos o acesso 3G para que a gente possa estar a funcionar. Nesta fase, e muito recentemente, já foi a própria instituição que nos cedeu os *tablets* que nós temos, que cada um de nós traz e leva. Sendo que isso serve para tudo, não só para atualizarmos, que é para quando vamos a um sítio qualquer... Por exemplo, vamos supor que vamos acompanhar um jornalista, aproveitamos o facto de lá estar e, quando o jornalista por exemplo está a fazer a entrevista a alguém, nós podemos tirar uma fotografia para estarmos a dizer "a comunicação social continua interessada por isto ou por aquilo", e por essa face continuamos a produzir notícia.

**Entrevistador: Aproveitar o momento, não é?**

**Entrevistado:** Aproveitar o momento. Porque achamos e entendemos que de facto esse é uma característica das redes sociais também, que é o momento. Por exemplo, quando o Presidente da República esta semana, no dia 31, visitou a Força Aérea Portuguesa, um dos *posts* que se fez no Twitter foi hoje, o P3 é o avião do Presidente. Uma clara alusão àquilo que toda a gente conhece, o *Air Force One*. Portanto, brincamos com isso e foi um *twitter* de sucesso, com muita partida e com muitos *retweets* e que foi uma coisa interessante.

**Entrevistador: Com um simples *tablet* é o suficiente para produzir conteúdos?**

**Entrevistado:** Um simples *tablet* é suficiente na forma como nós produzimos. Se, é importante perceber-se que, sendo o momento, há alturas em que precisamos de ter mais algum conforto, isto é, estarmos com mais alguma dimensão para estarmos a publicar. Aí um computador de secretária é o ideal. Deixe-me dar um exemplo: quando tivemos o falecimento de uma figura pública que sendo da Força Aérea foi uma figura pública porque interveio com muita força no 25 de Abril, tivemos de fazer um trabalho muito mais apurado e um *tablet* desses tem algumas limitações. Agora, para aquilo que nós fazemos bem, e o público gosta. Repare, eu se estiver em Monte Real, terra e casa dos F16, eu tenho a certeza que se fizer uma simples descolagem de um F16 e escrever apenas isto, "Começou o dia em Monte Real", é um *post* que atinge... E publicar isso no Facebook bastando isto, um vídeo de 15 segundos, que é o tempo da descolagem, e aquelas simples palavras, tem um alcance de 100, 150 mil pessoas, tem uma visualização de 30/40 mil pessoas e tem para aí 2 mil *likes* à vontade. Isto é uma certeza. Porque acontece sempre  
20 isso que a gente faz isso. E portanto um *tablet* dá para isto e dá para nós irmos mantendo as pessoas fidelizadas à rede.

**Entrevistador:** **Eu vou fazer uma pergunta que não tinha aqui no guião, mas que no seguimento do que diz, no seu entendimento, as pessoas procuram uma utilização mais lúdica das redes sociais?**

**Entrevistado:** O que nós constatamos... Nós temos vários públicos: temos os militares, os ex-militares e o público em geral e procuramos servir cada um deles. E consoante aquilo que é esse público, podemos ter críticas ou juízos de valor, até. Tendencialmente as pessoas procuram *light* nas redes. Nomeadamente no Facebook, as publicações que têm mais sucesso são as publicações *light*. Claro que se fosse uma publicação controversa, não tenho dúvidas nenhuma de que teríamos um sucesso. Mas entre uma publicação muito séria, com uma leitura de alguma dificuldade, bem escrita até, a uma publicação muito simples, com boas imagens, as pessoas nitidamente preferem as boas imagens. Aliás, há uma reação maior a esse tipo de publicação. As outras, temos alcance mas depois falta-nos a respetiva interação. Ou seja, a publicação *light* tem mais interação, a outra se calhar tem mais alcance mas não percebemos o *feedback* das pessoas, não sabemos se é um bom *feedback*, se não é. Aquela tem muito mais. Portanto, nós procuramos um meio-termo, que é equilibramos entre o detalhe da missão, aquilo que é informar, divulgar e até instruir as pessoas, para aquilo que nós estamos a fazer, intervalando com a simples estética ou do voo ou daquilo que aconteceu, etc. Portanto, e as pessoas gostam muito disso. Uma

utilização lúdica é aquilo que as pessoas nitidamente gostam mais, sendo que nós procuramos um misto, um *mix*, para que as pessoas... Para que a gente também cumpra a nossa missão lá, que é informar, divulgar e instruir, e depois dando aquilo de que as pessoas também gostam.

**Entrevistador: Entramos agora num outro bloco e eu perguntava-lhe se a Força Aérea tem algum plano de comunicação específico para o ramo.**

**Entrevistado:** Nós não temos. Se por plano de comunicação entendemos termos uma doutrina aprovada por alguém que depois é... essa doutrina é estabelecida em políticas e depois a partir daí nós desenvolvemos o plano: não temos. Porque não temos nenhuma orientação política para os ramos, e ao não termos orientação política não temos depois as políticas internas que é para dizer para nós materializarmos aquilo que o poder político nos está a dizer "nós, a nossa intenção é fazer isto", para depois o plano de comunicação possa desenvolver isso, através depois de "vamos fazer isto, isto e isto"...

**Entrevistador: Objetivos, as métricas, etc.**

**Entrevistado:** "Os canais são estes", exatamente. "São estes, as responsabilidades são estas". Como é que nós fazemos? Nós traçamos um plano anual dizendo que é nossa intenção este ano que as pessoas fiquem a conhecer melhor esta área de missão ou estas áreas de missão. E portanto procuramos, ao longo do ano, canalizar não só os eventos que fazemos, públicos, para isso, como depois, dentro desses eventos, a comunicação, quer antes, quer durante, quer pós, reflita tudo a mesma coisa. Portanto, para irmos fazendo isso. Por isso é que, por exemplo, este ano vamos a três ou quatro eventos âncora, que foi a Qualifica, aliás, perdão, a Futurália, a Qualifica, Ovibeja, o 10 de Junho, são os nossos eventos âncora. A missão, vamos passar lá, outras missões de interesse público, como seja busca e salvamento, a vigilância marítima, não é? Que são aquelas que mais contribuem para o dia-a-dia das pessoas, que as pessoas mais concretamente podem ver e nem sempre se conseguem perceber. Portanto as exposições vão versar sobre isso e a comunicação também.

**Entrevistador: Não havendo um plano de comunicação formal, têm essa planificação. Quais são os objetivos genéricos da comunicação da Força Aérea?**

**Entrevistado:** Nós, grosso modo, para além daquilo que eu estava a dizer, nós temos sempre como objetivo informar, divulgar e instruir as pessoas. Depois temos

especificidades consoante os eventos, que é, se vamos ter um evento de dimensão, de movimentação de forças, é também impedir que haja alarme social. Se temos uma grande dinâmica, por exemplo, o Dia da Força Aérea, com exposição durante 15 dias, que este ano vai ser em Ovar, vamos criar uma área de comunicação muito específica com um plano próprio para essa altura, que é, vai ter articulação com a entidade que nos está a apoiar, que neste caso será a Câmara onde nós estamos envolvidos.

Como este ano, por exemplo, é um ano de recrutamento, vamos ter três incorporações, o nosso plano de comunicação também é mostrar às pessoas que a Força Aérea é uma equipa e que, a ponta da lança, que são os aviões, só voa, e só voa bem, se toda a equipa - mecânicos, eletricitas, bombeiros, polícias, funcionarem todos. Portanto, a nossa preocupação é, ao longo do ano, irmos divulgando especificamente cada uma das especialidades como uma parte essencial do todo. Esta é a nossa área específica para este ano, que é divulgarmos as especialidades. E se formos à nossa página vamos ver que ciclicamente... Por exemplo, se fizermos uma notícia sobre uma missão, preocupamo-nos em, a seguir, termos dois ou três *posts* onde vamos agarrar nas pessoas que participaram nessa missão e vamos dizer às pessoas: "Esta especialidade faz isto, isto, isto e isto"; "Esta especialidade faz isto, isto, isto e isto." E, dois ou três dias depois, "estamos a recrutar para estas especialidades que vocês podem ver atrás".

**Entrevistador: E, esta pergunta que vou fazer agora e calhar é um bocado condicionadora da resposta, mas é um aspeto que me importa abordar. E relativamente à participação em missões no estrangeiro?**

**Entrevistado:** Este é um caso paradigmático, porque sempre que nós vamos a uma missão internacional nós entregamos a Força ao Estado-Maior General, ou seja, fazemos o que nós chamamos o TOA, que é passar a Força para comando do EMGFA. E a partir dali tudo fica centralizado no EMGFA. O EMGFA é o detentor da comunicação e do emprego das Forças, e portanto é ele que decide o que é que pode ser publicado, onde é que pode ser publicado, quando é publicado, em que moldes é que é publicado.

**Entrevistador: Isso invalida que produzam conteúdos e que proponham a sua divulgação?**

**Entrevistado:** Nós produzimos conteúdos ao EMGFA, esperando sempre que eles aprovelem ou não. Aliás, se vir na nossa página, por exemplo, nós ainda recentemente no Mali fizemos uma entrega de brinquedos, brinquedos esses que fizemos uma campanha

antes de começarmos a missão, por todas as unidades, e foram os militares em todas as unidades, desde os Açores a Ovar, a Beja, que angariaram brinquedos, que os vieram entregar ao mesmo sítio... ao Montijo, e foram transportados para o Mali. E no Mali, foram entregues. A divulgação disso, em primeira instância, cabe ao EMGFA. E depois, se nós formos autorizados, podemos estar a publicar nos nossos canais.

**Entrevistador: Falou nos objetivos genéricos da comunicação e eu perguntava-lhe agora quais os objetivos específicos da comunicação nas redes sociais. Já referiu alguns deles, não é, como estar perto das pessoas e tudo o mais, mas de certeza que tem um objetivo muito concreto em explorar este canal.**

**Entrevistado:** Nós sentimos, e isso é bom que seja dito, que quando uma instituição como a Força Aérea Portuguesa faz, todos os dias três, quatro missões reais, e sendo que essas missões, fruto do treino que a gente faz para missões de combate.... mas que felizmente são missões em que pomos os meios e as pessoas e a competência ao serviço das pessoas, no dia-a-dia... E sendo que ao longo do ano essas missões forem passadas uma vez ao longo do ano, é muito; sendo que nós, todos os dias, somos questionados, ou porque vemos comentários, ou porque ouvimos na televisão, desde o poder político, algum poder político... Quando digo poder político não estou a falar do próprio Governo, estou a falar das instituições políticas.... Questionam o que nós fazemos, ou se temos gente a mais ou gente a menos, é fundamental que a gente diga às pessoas o que é que a gente faz.

Deixe-me dar um exemplo: eu, ontem, era 00h05m e publiquei imagens de uma evacuação que tínhamos estado a fazer ontem nos Açores, à noite. E agora a questão é: ok, o objetivo é transmitir todos os dias aquilo que vocês fazem, muito bem. E a pergunta pode ser: porquê à 00h05m? Porque a gente sabe que, por exemplo, os jovens estão de férias e portanto, nesta altura da noite é quando eles não saem, ou vão mais à *Internet* até porque já não estão com os pais, etc. Porque nós também estamos com um período de recrutamento e também nos disponibilizamos para que, nas alturas que nós entendemos que é correto, estamos a transmitir. Porque normalmente não transmitimos à 00h30m ou à uma da manhã. Neste período de férias a gente faz isso, fazemos *posts* às vezes às duas horas da manhã. O mais engraçado é que até respondemos aos comentários que as pessoas nos fazem. Portanto, fundamentalmente, achamos que temos de estar ao pé das pessoas. As redes sociais permitem-nos isso. Permitem-nos divulgar, e neste caso também, fazer com que as pessoas saibam que nós estamos a recrutar e que isto pode ser algo que pode servir para eles também.

**Entrevistador: Têm algum objetivo definido para o número de conteúdos a divulgar?**

**Entrevistado:** Temos objetivos, temos mínimos a atingir. Nunca publicamos menos do que duas vezes por dia no Facebook, nunca. Sendo que procuramos não pastelar a *timeline*. Se por acaso tivermos muita coisa que a gente ache que é de facto relevante poderemos ponderar em estar a publicar isso, com algum desfasamento. Mas temos, de facto, e respondendo concretamente, no mínimo duas publicações por dia.

**Entrevistador: No Facebook. Depois são replicadas?**

**Entrevistado:** Nós temos uma regra que é: se tivermos uma notícia para dar, procuramos que ela seja dada em primeira instância no Twitter. E se tivermos, por exemplo, se tivermos de acompanhar uma missão, ela é acompanhada integralmente no Twitter. Só depois de ela ter sido finalizada no Twitter é que passamos para o Facebook. E só depois de ela estar completamente firme é que vamos para a nossa página. É onde nós amplificamos ao máximo a nossa notícia. No Facebook nós ampliamos um bocadinho mais aquilo que fomos dizendo no Twitter, portanto, no Twitter vamos procurando acompanhando, vamos supor, "está em alerta a tripulação para fazer alguma coisa, descolou, fez isto ou fez aquilo".

Atenção, quando eu digo "descolou, fez isto ou fez aquilo", nós damos tempos de segurança. Sendo que nós acompanhamos em tempo real, mas o tempo real para o público é já desfasado. Sendo que quando ela termina, nós terminamos com ela. Está tudo bem, a gente diz "terminou". Vamos é encurtando tempos, depois, que é: descolou, garantidamente, então a nave já não volta para trás, já está tudo bem. O tempo mínimo de voo que está estabelecido para que nada corra mal, para que ela não volte para trás, já está feito. Quando dizemos "já chegamos ao local", ele já saiu do local.

**Entrevistador: Eu posso concluir então que a comunicação nas redes sociais é mais de facto em tempo real, por assim dizer, e ao mesmo tempo serve de balão de ensaio para a comunicação que vão fazer para o site?**

**Entrevistado:** Afirmativo. Ela é a base, os pilares que nós temos, porque é ali que vamos buscar todos os dados que precisamos para construir a grande notícia. É primeiro no Twitter, depois já ligeiramente amplificada no Facebook, porque chegámos à conclusão que (apesar de há pouco eu ter dito que a comunicação é muito mais lúdica) ... Acho que as pessoas quando, por exemplo, é uma missão real, gostam de conhecer alguns detalhes -

não muitos, mas gostam. Portanto o Facebook é o sítio indicado. Do outro lado nós impactamos a comunicação social dizendo "olhe, vai acontecer isto", porque logo a seguir o que nós temos é "vamos ter ou não vamos ter imagens", porque as perguntas são logo ou por mensagem ou através do telefone. Portanto, por essa via já estamos também. Se nós entendermos que é isso que nós queremos, porque vai ser uma missão boa, porque levamos as câmaras a bordo, porque vai ser complicado, então vamos já chamar a atenção para a comunicação social tradicional também, poderá ter algum interesse por essa via, que fica já desperta para.

**Entrevistador: E existe alguma metodologia de validação interna dos novos conteúdos a publicar nas redes sociais? Se sim, que metodologia é essa?**

35 **Entrevistado:** Nós temos uma comunicação adequada às redes sociais, que é uma comunicação ágil. Muito ágil. O Chefe do Estado-Maior entende que se nós somos assessores de comunicação é porque sabemos, ou temos a competência ou o *know-how*, para fazermos as coisas. E ele sabe que se nós tivermos dúvidas, aí a gente lhe põe o caso. Portanto eu diria que 90% da comunicação já está automaticamente validada pela confiança que existe entre a assessoria de imprensa e as relações públicas e o Chefe, que não precisa de estar a saber, só vê *a posteriori*. Às vezes critica, às vezes diz "Não gostei disto, não gostei daquilo", mas nunca meteu limitações. Nós sabemos que se temos dúvidas, pegamos no telefone e dizemos "Senhor General, temos esta dúvida. O senhor autoriza ou não autoriza?" Eu diria que se calhar 10% é um exagero. Eu diria para aí 2 ou 3% que poderá ter acontecido isso. A rede e a disponibilização de informação está afinada ao nível da Força Aérea, de acordo com aquilo que é o *timing* das redes sociais, que é o instante.

**Entrevistador: Entramos num novo bloco. Que monitorização é que é feita da presença da Força Aérea nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Essa é uma pergunta interessante e que me deixa desconfortável e eu explico já porquê. O Chefe de Estado-Maior é um utilizador, tem todas as *passwords* de todas as redes sociais. Eu até posso contar esta história engraçada. Sempre que nós mudamos e se por acaso nos esquecemos de dar ao Senhor General a *password*, garantidamente vamos ter um telefonema a dizer "eu não estou a conseguir entrar", porque ele vai lá. Portanto, nós monitorizamos, todos nós, equipa, monitoriza e assessora. E se há um erro ou se há alguma coisa tendencialmente... Por exemplo, vamos supor que há um

erro ortográfico. Alguém de nós que viu, edita e corrige automaticamente. Se há ali alguma coisa que chama a atenção a alguém que pode vir a correr mal, centramos toda a comunicação no Chefe da Área que automaticamente é logo "olha, eu estive a ler aquilo e acho que pode acontecer isto". O desconforto é que outro dia propusemos ao Chefe de Estado-Maior que houvesse uma série de gente que deveria ter também responsabilidade de monitorizar o que nós fazemos. Porque nós chegámos à conclusão do seguinte: chegamos à conclusão que para alcances médios mensais, ou melhor, semanais, ou até diários, de cerca de 180 mil pessoas era bom termos uma monitorização acrescida, até da alta estrutura da Força Aérea. Portanto propusemos que ao nível da estrutura superior, ou seja, todos os Oficiais Gerais tivessem também a incumbência dada pelo Senhor General de monitorizar o que nós vamos dizendo. O nosso General... Eu quando digo que estamos desconfortáveis é um gosto, isto não é preciso, estamos todos confortáveis, mas nós sentimos que era bom termos a alta chefia também mais envolvida. Para nós a monitorização seria também uma forma de eles perceberem o alcance que a comunicação está a ter. Porque são muita gente, muita gente.

**Entrevistador: Muito mais do que os media tradicionais de facto, não é?**

**Entrevistado:** Muito mais do que os media tradicionais, é um facto.

**Entrevistador: E como é que monitorizam aquilo que dizem sobre a Força Aérea nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Nós utilizamos várias ferramentas. Portanto, ao nível do Twitter usamos o Hootsuite para nos estarmos a monitorizar. Temos cerca de 150... E utilizamos para o *Face* também a partir daí. Temos 150 palavras-chave, consoante as situações. Vamos supor. Ontem uma aeronave da Força Aérea Portuguesa fez uma aterragem forçada. É curioso, nós escrevemos "forçada", contrariamente à semântica, que é uma semântica, que não é uma semântica aeronáutica. Numa semântica aeronáutica seria uma aterragem de "emergência" e nós utilizamos "forçada". Porque com tanta tragédia ao nível da aviação e com tanta aterragem, nós quisemos criar - até porque não houve qualquer dano, eu diria qualquer arranhãozinho nos tripulantes, portanto quisemos desdramatizar. Portanto, em vez de aterragem de emergência pusemos aterragem forçada. Nós monitorizamos com "EPSILON", "aterragem forçada", etc. Criámos um separador próprio só para estarmos a monitorizar, para conseguirmos apanhar o que era dito no Facebook, o que era dito em todas as redes sociais. Portanto nós fazemos isso para estarmos a saber o que dizem de nós.

**Entrevistador:** Não conheço a ferramenta especificamente mas isso pressupõe que o utilizador ou quem *postou* use *hashtags* ou não necessariamente?

**Entrevistado:** Não necessariamente, desde que a gente ponha, eu quero que seja monitorizado "EPSILON ", eu quero que seja monitorizado "aterragem forçada", e para nós "forçada" também era bom porque nos permitia monitorizar. Se virem, ...

**Entrevistador:** Portanto, ele vai varrer todos os conteúdos à procura daquelas...

**Entrevistado:** Se virem, a comunicação social replicou o "forçada" e as redes sociais foram atrás. Portanto, nós estivemos ali e percebemos o alcance que nós tivemos a partir daí. Ou seja, e fomos vendo o que é que iria acontecendo. Também procuramos seguir nas notícias, e fazermos a monitorização possível, nos comentários que saem nos órgãos de comunicação nos artigos *online*. Vamos lá também, principalmente nos casos em que a comunicação...

**Entrevistador:** E aí vão com alguma ferramenta específica ou...?

**Entrevistado:** Não. Aí vamos, como se costuma chamar, "à unha". Vamos ao Correio da Manhã em que publicou a notícia e vamos ver. E fazemos ali, dizemos, tivemos  $x$  comentários negativos,  $x$  positivos, etc. Vamos ao Expresso e vimos. Vamos ao Observador e vimos.

**Entrevistador:** Tentar medir um pouco a cobertura?

**Entrevistado:** Afirmativo. Aliás, essa é uma das grandes vantagens, e um dos objetivos também, que as redes nos dão, que é saber o que dizem de nós. Se não estivermos lá não sabemos o que é que dizem de nós... Portanto, para já não sabemos por exemplo o que é que as pessoas sentem, também. Porque também é importante sentirmos o pulso aos nossos militares, sabendo o que é que eles dizem. É um caso interessante. Por exemplo, uma das nossas preocupações agora, que vai ser, de análise, vai ser nas páginas dos militares ou das pessoas que se identificaram como militares, sabermos também o que é que cada um deles sentiu com este caso. Curiosamente, no âmbito do mestrado, houve um aluno que fez uma tese sobre a utilização de redes sociais e fez uma entrevista aos militares que desde há 6 anos para cá têm ido para missões internacionais. E uma das perguntas que ele fez foi também se eles conheciam as redes sociais da Força Aérea Portuguesa. 78% dos militares que responderam ao inquérito disseram que conheciam as redes sociais, sabiam onde é que nós estávamos. E 68% responderam que gostavam do que a gente lá estavam e que e

sentiam até orgulhosos e por isso partilhavam as publicações. O que manifestamente também nos dá uma aferição do caminho que estamos a seguir em termos internos. Por outro lado também o crescimento normal que vamos tendo na própria rede, não sendo nós uma organização muito apetitosa... Isto é, não divulgamos onde é que estão os radares, não mexemos todos os dias com as pessoas, com sangue, essas coisas todas... Portanto, salvamos vidas... Também, caramba, isso não é... É específico de algumas pessoas, ou seja, aquelas pessoas envolventes ficaram contentes porque fomos buscar alguém e graças a isso, estive ali... Nichos específicos também. Porque se tivermos um acidente e se dermos conta disso nas redes, garantidamente vamos ter um alcance grande. Porque, por exemplo, quando nós participamos nos fogos, e divulgamos isso via Twitter, aí o Twitter cresce, aí o número de partilhas cresce, aí o número disto... Não tenho dúvidas nenhuma, aliás isto está documentado, portanto é isto que acontece. Portanto acho que fazemos um caminho de crescimento normalíssimo.

**Entrevistador: Existe algum guia de boas-práticas sobre a presença nas redes sociais que seja distribuída aos militares do ramo?**

**Entrevistado:** Essa é uma falha grave que nós temos. Sempre que um militar vai para missão nós procuramos fazer um cartãozinho que diz o que é que eles podem fazer e o que é que não podem fazer, o que é que devem dizer e o que é que não devem dizer. Procuramos, e cada vez está mais forte isso também, ir ao contingente que vai embora, por exemplo, dizermos o que é que é. Mas isto é para quem vai para o exterior. Ou para quem vai para um dado evento. Para quem fica dentro, não existe.

45

**Entrevistador: Esse “cartãozinho” aborda especificamente as redes sociais?**

**Entrevistado:** Não, aborda tudo, as Normas de Execução Permanente aborda também as redes sociais. Ou poderá abranger as redes sociais, de acordo com aquilo que a gente também sabe que vai acontecendo do outro lado, ou com o tempo de missão. E saber se têm acesso à *Internet*, se não tem, se há rede lá no sítio, etc. Internamente não temos e temos 6 mil militares. Não temos. É uma falha já identificada e que só não está colmatada porque ainda não houve aqui um entendimento sobre quem é que deve fazer isso. Agora pode-se estar a perguntar "ok, caramba, mas sendo uma ferramenta tão importante, tão valiosa, com perigos associados que até pode fazer perigar algumas missões, seria suposto vocês já terem isso". Nós vamo-nos socorrendo com uma tarefa hercúlea que é sempre que detetamos alguma coisa, ligamos ao militar em concreto, explicamos porque é que aquilo

não pode ser, porque é que não deve ser, e pedimos-lhe para ele fazer no seu círculo, fazemos isso. Por outro lado, fazemos muitas palestras sobre o tema. Nomeadamente nas escolas, nos cursos, onde as pessoas estão mais disponíveis. Para ter uma pequena ideia, só eu, este ano, já fui ao Curso de Formação de Sargentos, ao Curso de Formação de Oficiais, duas vezes, já fiz uma palestra para todos os alunos da Academia da Força Aérea, já fizemos ao Curso Básico de Comando, vamos fazer aos três ramos e à GNR da utilização das redes sociais no IESM, para todo o universo, de Curso de Promoção Oficial Superior, ou seja, aos futuros majores, onde vamos dizer virtudes, formas de estar, perigos associados e o que é que nós devemos dizer aos nossos subordinados, porque eles vão ser oficiais superiores, portanto é o que nós vamos fazer aos três ramos e mais à GNR também.

**Entrevistador: Portanto, consideraria que era útil a existência de um guia desse género.**

**Entrevistado:** Eu digo que é uma lacuna, é uma falha grave, o que pressupõe desde logo que eu acho que é fundamental nós termos esse guia.

**Entrevistador: Que indicadores é que, já referiu alguns mas eu queria abordar também especificamente essa matéria... Que indicadores é que vos permitem dizer que a comunicação nas redes sociais é eficaz, ou pelo contrário, não é eficaz.**

**Entrevistado:** Nós, por exemplo, ao nível do Twitter vemos quantos seguidores é que nós temos, e como é que vamos subindo, portanto a fidelização deles, se perdemos ou se ganhamos ou se mantemos. Vemos o número de *retweets* que aquilo tem, vemos o número de menções, do gosto no Twitter que as pessoas fazem, dizendo "gostei disto", etc. E portanto *retweet* ou não. As citações que muita gente faz, não fazendo *retweet* mas faz a citação, portanto, utiliza o *post* para acrescentar alguma coisa e sai em nome dele, portanto nós procuramos monitorizar isso também. Ao nível do Instagram, medimos pelo número de pessoas que vamos começando a fidelizar-se a nós, pelo número de gostos que é feito nas nossas publicações e por uma coisa que eu acho que ainda estamos a afinar para ver se tem uma correlação ou não, pelo número de pessoas que colocam fotografias com a *hashtag* *fapemfa*, que é a que nós utilizamos. Nós temos aqui um problema que é o facto de na *Internet*, se utilizar poucas cedilhas, etc., obriga-nos a não utilizar a sigla Força Aérea, o que nos tira alguma capacidade de quando as pessoas vão à procura, por exemplo, no caso do Instagram, ou melhor, Instagram e até mesmo o Twitter, o nosso *nickname* é o

50 FAPEMFA, que é de Força Aérea Portuguesa, o que é difícil para as pessoas encontrar.

Portanto, as pessoas, e até por essa dúvida, nós temos se calhar menos seguidores por causa disso. No entanto, claramente, nós vemos - fazemos comparativos com outras Forças congéneres para estarmos a saber se estamos bem ou se estamos mal. No caso do canal *YouTube* nós usamos como medida o número de visualizações dos nossos filmes, o número de minutos que temos vistos, o número de subscritores que vamos tendo, é outro *item*. No caso do Facebook, nós aqui monitorizamos o alcance, no caso dos vídeos vimos, até para aprendizagem, o número de segundos que cada pessoa vê e como é que vamos podendo, portanto, tentamos afinar até às publicações para vermos. E claramente nota-se que ao fim de 40 segundos decresce... O imenso, eu diria mais de 50%, o número de pessoas que continuaram ali a ver o filme, independentemente do filme. Independentemente do filme, portanto, eu diria que 35 segundos, 45 segundos é o ideal e nós estamos a tentar chegar lá. E portanto o alcance, o número de "gostos" dá-nos mais para perspetivar o tipo de publicações que as pessoas gostam mais, porque nós entendemos que o alcance é aquele, o número de partilhas é outro... Nós às vezes temos um alcance fortíssimo, número de visualizações fortíssimo, temos poucos "gostos" mas muitas partilhas. Ainda andamos também a tentar perceber o que devemos valorar mais, ok? O que devemos estar a valorar mais. Os comentários para nós são muito importantes e nós chegamos a uma conclusão, fruto do trabalho, que é: numa primeira fase tivemos que agir muito na rede para condicionarmos a rede, isto é, para fazer com que a rede fosse para o sítio que é suposto ir. Isto é, se nós fazemos uma notícia é suposto que os comentários tenham a ver diretamente com a própria notícia, embora podendo focar pontos ali laterais. Não é falar sobre uma missão de busca e estar-se a falar do poder político, não tem nada a ver. A não ser que se diga que o poder político devia estar a valorizar por causa disto ou por causa daquilo. Hoje em dia chegamos à conclusão que a rede, que os comentários vão conformando a rede a outros interesses, e aos interesses que é o da própria notícia. E, portanto, por essa fase acho que estamos mais fortes e valoramos os comentários por causa disso. E achamos que eles, eu diria que 90 e muitos por cento são positivos. Quando eu digo "positivos", não significa que não são contra a própria organização, ou que não digam "nós não gostamos disto, não gostamos daquilo", não. Positivos no sentido de que tem a ver com aquilo que lá está escrito.

**Entrevistador:** Como é que vê a presença da Força Aérea nas redes sociais no futuro?

**Entrevistado:** Eu acho que esta é uma verdade incontornável, isto é, temos que lá estar, as pessoas estão lá. Agora, temos que ter... A Força Aérea é um ramo novo, as características

do poder aéreo uma delas é a velocidade, a agilidade também. Portanto nós temos que nos adaptar. As redes vão mudando, os interesses das pessoas vão mudando, o Instagram é uma coisa que vai crescendo, o Pinterest está a crescer, e nós temos que, a todo o tempo, estar a perceber se vale a pena entrarmos. Não quer dizer que a gente tenha que estar, temos de ter é uma estratégia. Temos que saber o que lá vamos fazer, temos que saber se tem interesse ou se não tem interesse, mas temos que estar a estudar isto. Eu temo só o seguinte, que as Forças Armadas tendem a trabalhar cada vez mais em conjunto, o que significa que, se algum dia a comunicação for aglutinada, e que...

Repare-se, neste momento o Estado-Maior General lançou há dois dias o Facebook. Lançou há dois dias. Não conheço, não tenho estado a conhecer, é uma coisa novíssima... Foi há dois dias. Nós fomos avisados de que tinha sido lançado. Portanto não conheço os objetivos, não conheço isso. Mas fundamentalmente eu temo que se houver uma junção da comunicação, que se nós, todos os ramos, o Estado-Maior General não acompanhar, que se perca muito *know-how* criado pelos dois ramos que têm estado com muita força nisto, que é a Marinha e a Força Aérea, que têm estudado, que têm estado a perceber, etc. E que no fundo, esta aprendizagem e este conhecimento está centrado em três, quatro pessoas.

**Entrevistador: Aquilo que me está a dizer é que mesmo que exista essa comunicação centralizada, isso não deve invalidar que os vários ramos estejam também presentes...**

**Entrevistado:** Porque aí é que faz a força. Eu temo que, eventualmente, por desconhecimento, ou pelas pessoas não terem estado a estudar, que eventualmente se entenda que é bom estar toda a gente concentrada. Isso faz perder nitidamente a capacidade de nós irmos acrescentando valor, não é? Porque se me seguem a mim, ou se nos seguem a nós, é porque nós lhe podemos dar a todo o instante uma área específica que é uma área transversal. Porque se nós fazemos aquilo, os outros fazem aquilo. Portanto, se as pessoas tiverem interesse seguem os outros ramos. Portanto, perder a capacidade de nós estarmos a todo o tempo a produzir dois *post* diários no mínimo, e os outros se calhar a mesma coisa, é perdermos uma capacidade que depois vai ficar reduzida, se calhar a... "Vamos ponderar o interesse geral"... As pessoas se calhar podem não...

**Entrevistador: Na sequência dessa sua resposta surge-me uma outra pergunta. Acha que as coisas ainda não estão numa fase irreversível, ou seja, pode haver uma**

**alteração da estratégia? Embora na tropa, como já me disse várias vezes, manda quem pode e...**

**Entrevistado:** ...e obedece quem deve. E nós, há dois anos, eu não estive presente, deixando passar por impossibilidade física, isto é, não conseguia estar em dois sítios ao mesmo tempo. Nós há dois anos, num exercício que é o maior exercício de Forças Armadas em conjunto, que é o exercício Lusitano, usou-se pela primeira vez como ferramenta da comunicação, para influenciar a conduta no terreno, das redes sociais. E o que se chegou à conclusão foi que as pessoas não estavam habituadas a utilizar as redes sociais. Que a *intelligence* não conseguiu extrair, fazendo sumo, daquilo que estava a ser publicado pelos comuns dos mortais, que era de facto fictício, mas que condicionava as operações. E portanto, as redes sociais não são só, por exemplo ao nível das Forças Armadas, não podem ser só informar, divulgar e instruir, não. Elas podem ser objeto de extração de informação pertinente para uma dada ação. Portanto a monitorização do outro lado é fundamental para a gente saber, a todo o tempo, o que é que se está a passar, qual é o caminho que a gente segue. Se nós podemos estar a saber em tempo real que rebentou uma bomba em tal sítio e que impossibilita a passagem de qualquer sítio e se vamos passar com uma Força para aquele lado, se calhar é bom, já agora que estás aí, ver se isso de facto é verdade ou não, o que está a ser publicado, apesar de já ter saído no Instagram, nisto e naquilo até com imagens reais... Então vamos escolher outro itinerário. Ora isto é uma vantagem, quando os comandantes sabem em tempo real o que é que está a acontecer no terreno. E não tenho que ter observadores em todo o lado, então se tenho o *YouTube* a publicar a imagem de um telemóvel, um *Twitter* a publicar o que aconteceu ali... Podemos e devemos escolher outras coisas.

**Entrevistador: Mas, na sua opinião, já não há como voltar atrás?**

**Entrevistado:** Eu acho que não há como voltar atrás, e eu acho que o exemplo disso é o lançamento de uma página numa rede social pelo Estado-Maior General... Que foi o acordar, e quando eu digo acordar não quer dizer que estivessem adormecidos... Foi o implementar - porque isto para se lá estar, não é uma questão de moda. É uma questão de estratégia e portanto foi necessário primeiro perceber claramente o que é que eles lá iriam fazer, qual era os objetivos... E isto demora tempo. E portanto este passo dado pelo Estado-Maior General é um passo decisivo que me leva a concluir, com algum grau de certeza, que foi dado um passo que vai fazer com que isto, a nossa presença nas redes seja

um dado assumido e perene. Qual é a rede que vamos utilizar? Eu acho que vamos ter de utilizar de acordo com os nossos interesses.

**Entrevista à Senhora Tenente Carla Morais**  
**Marinha Portuguesa**  
**Estado-Maior da Armada**  
**Serviço de Informação e Relações Públicas**  
**10 de abril de 2015**

**Entrevistador:** Hoje em dia são poucas as Instituições que não estejam presentes nas redes sociais. Para a Marinha é uma moda passageira ou é de facto um instrumento de comunicação que veio para ficar?

**Entrevistada:** As redes sociais são um instrumento de comunicação, que se devem enquadrar numa comunicação concertada, planeada... E portanto todos os meios que surjam e onde a sociedade está, a Marinha tem que estar.

As redes sociais apareceram e obviamente que fazia todo o sentido que a Marinha estivesse. E são sem dúvida nenhuma, hoje em dia, um instrumento, mais um, para ajudar na comunicação. Temos a vertente interna, temos a vertente externa e nessas duas as redes sociais são um instrumento que vieram consolidar a comunicação. Mas obviamente que há toda uma comunicação planeada, prévia, à qual as redes sociais se vieram juntar e ajudar.

Isto porque, e é importante referir isso que é, "as redes sociais" foram um passo natural da evolução da sociedade, como no futuro haverá outros, como... a Internet foi outro... E portanto foi mais uma porta que se abriu para nos ajudar na comunicação. E nesse aspeto desde o primeiro momento que acompanhamos, que estamos, que continuamos a acompanhar, porque elas continuam a evoluir. E porque nove séculos de história fazem-se a acompanhar as mudanças e as redes sociais atualmente são uma dessas mudanças e a Marinha está lá.

**Entrevistador:** Disse uma coisa interessante e que me interessava explorar. No fundo é que é mais uma forma de comunicação. Porque a gestão que fazem das redes sociais não é isolada de tudo o resto?

**Entrevistada:** Não. Há todo um planeamento, todo um caminho em que as redes sociais também ajudam. Obviamente que as redes sociais, por terem características muito próprias que nos permitem diretamente falar de outros conteúdos que normalmente não se falam, mostrar a nossa vida, humanizar a Marinha... Também temos o cuidado de comunicar

outras coisas. Mas há sempre todo um caminho, um planeamento em que as redes sociais se enquadram. Permitem... obviamente que têm uma maleabilidade maior. Nós tentamos ter uma comunicação constante, pró-ativa e, por exemplo, hoje em dia, os meios de comunicação tradicionais têm uma agenda muito apertada, que não permite divulgar todos os eventos da Marinha, como é compreensível.

E as redes sociais permitem chegar, sem filtros, diretamente ao público. Mas também nos permitem ter uma comunicação mais livre, mais leve, mostrar o que é que são os símbolos, por exemplo. As pessoas muitas vezes não sabem, e nesse sentido cabe-nos a nós fazê-lo.

Muitas vezes criticam-se as Forças Armadas por serem fechadas. Também nos cabe a nós "abrir a porta". Cabe-nos ir ter com as pessoas e dizer "Esta é a sua Marinha, e nós somos assim, nós somos constituídos por pessoas, temos navios que são fundamentais, mas há pessoas por trás, há famílias por trás". E as redes sociais, nesse aspeto, vieram-nos ajudar a dar cara a coisas que muitas vezes se julga que se sabe mas que não se vê. Quem está no interior do país, por exemplo, não "vê" a Marinha diariamente. Nós temos que chegar a todas as pessoas, a todos os portugueses, estejam onde estiverem. E tem sido um trabalho muito gratificante.

**Entrevistador: E especificamente para a Marinha, que disse e bem que foi uma evolução natural da comunicação. Do ponto de vista estratégico porque é que decidiram estar presentes nas redes sociais?**

**Entrevistada:** As Forças Armadas, genericamente, em todo o mundo são assim. Ou estão logo na parte inicial ou acompanham. Todos os grandes eventos ou partiram das Forças Armadas ou estas estiveram no início. E as redes sociais são uma delas. E depois há outra coisa que é muito importante, que é, se não ocuparmos o espaço, alguém ocupa por nós. E vou-lhe dar o exemplo, há várias páginas a dizer Marinha Portuguesa... Se não ocuparmos o espaço com uma página Oficial da Marinha, alguém vai ocupar, e é importante que  
5 sejamos nós. Que sejamos nós a dizer, da nossa boca, o que é que queremos dizer, possibilitar ao público interagir connosco. Portanto nem havia outra hipótese. Porque o não estar presente não faz sentido, porque os riscos são muito maiores.

**Entrevistador: Antes de irmos aos riscos, falou em duas vantagens: poder haver uma comunicação sem a mediação dos órgãos de comunicação tradicionais, e outra a questão de poder humanizar. Mas que mais vantagens é que vê?**

**Entrevistada:** A rapidez. Nós emitimos e é imediato. E depois é poder criar nas pessoas aquela memória emocional que muitas vezes não têm. Que não lhes passava pela cabeça, e é essa uma das reações que nós temos do público...

**Entrevistador: O poder conhecer os bastidores...**

**Entrevistada:** Exatamente, e as pessoas é isso que nos dizem: "Não fazia ideia que a Marinha era assim...", "Ah, que curioso". E essa memória emocional, emotiva, que as redes sociais nos permitem criar, também é uma das vantagens. Mas obviamente a rapidez, a informação, a divulgação dos conteúdos, que normalmente, como lhe disse, não seriam divulgados de outra forma. As nossas efemérides, o abrir ao público dos navios, por exemplo...

Estávamos mais limitados ao enviar o comunicado para a comunicação social, se fosse divulgado era, e continuamos a fazê-lo, mas agora temos esta forma também, direta, de dizer: "atenção, o navio *x* vai estar aberto, se quiserem vir visitar-nos...". E as pessoas aderem e reagem muito bem.

**Entrevistador: E desvantagens?**

**Entrevistada:** As desvantagens, obviamente todas as pessoas dirão "corre-se riscos, às vezes os comentários não são bons..." Mas qual seria a contrapartida? Era não estar? Isso não seria alternativa. Portanto os riscos que eventualmente possam existir, e há obviamente, são vistos como desafios.

Temos a questão da segurança operacional que é uma das nossas principais preocupações. Mas por exemplo, a questão dos maus comentários ou dos comentários negativos. Isso não é um risco, porque se nós pensarmos bem, nas redes sociais as pessoas colocaram ali os seus comentários e nós realmente temos hipótese de reagir. Porque numa mesa de café podem estar a dizer o mesmo, e ninguém sabe se estão a dizer mal da Marinha, ou bem, porque nós não temos conhecimento. E é aquela história, "o que nós não sabemos, não nos afeta". Afeta!

Se podemos ter as pessoas a dizer a sua opinião na nossa página e desta forma podermos responder ou pelo menos ficarmos a saber qual é a opinião das pessoas. Isso é algo que nos permite depois manter ou modificar a comunicação. Portanto, nós estamos cientes de que nem todos os dias são bons, obviamente. Mas não nos faziam mudar de estratégia ou arrepende de estarmos nas redes sociais.

**Entrevistador: Em que redes sociais a Marinha está atualmente presente?**

**Entrevistada:** Estamos com maior intensidade no Facebook, no YouTube, temos um canal Marinha no YouTube, e no Twitter. E estamos a acompanhar os desenvolvimentos... Temos acompanhado que a geração mais nova está muito no Instagram, tem tido um forte crescimento. Estamos a ver, a avaliar, porque não nos convém entrar por entrar. Temos que ser minimamente relevantes, temos que ser importantes para as pessoas, não ser mais um. Temos que pensar como é que vamos estar, por que é que vamos estar, e continuamos a acompanhar as novas redes sociais que têm surgido, estamos atentos.

**Entrevistador: E no Instagram ainda não estão...**

**Entrevistada:** Instagram ainda não temos.

**Entrevistador: Porquê especificamente nessas três que referiu?**

**Entrevistada:** Optámos por estas também terem uma maior notoriedade e adesão junto do público...

**Entrevistador: Para ir ao encontro daquilo que disse logo no início que é estar onde as pessoas estão, não é?**

**Entrevistada:** Estar onde as pessoas estão... Ter conteúdos para aquelas redes... Porque  
10 fazia-nos sentido, tínhamos conteúdos. No caso, e saliento sobretudo o YouTube, porque não só os meios de comunicação tradicional mas em especial a televisão têm as suas programações saturadas, não têm tempo, muitas vezes para reportagens um pouco mais alargadas, sobre temas que não são do interesse do dia-a-dia. E o YouTube permitiu-nos isso mesmo, mostrar unidades, mostrar acontecimentos da Marinha que de outra forma não teriam espaço televisivo. E atualmente temos mais de um milhão de visualizações.

Entrevistador: E quando é que foi iniciada essa presença nas redes sociais?

**Entrevistada:** No YouTube começámos em 2005 com alguns vídeos, colocados pontualmente. Mas depois começámos a avaliar a resposta das pessoas que tinham interesse e decidimos estruturar a nossa presença, e desde 2009, faz agora 6 anos, estamos com o Canal YouTube.

Também em 2009, em agosto também criámos o Twitter, 2009. E apesar de já termos Facebook, nós continuámos a dizer que a nossa entrada no Facebook é outubro de 2010.

Porquê? Antes eram os Perfis individuais e nós também tínhamos um Perfil. Mas depois o Facebook fez aquela alteração...

**Entrevistador: Páginas institucionais.**

**Entrevistada:** Para as páginas institucionais. A criação da página é outubro de 2010, tal com a conhecemos hoje.

**Entrevistador: Quantas pessoas é que estão diretamente envolvidas na criação de conteúdos para a vossa presença nas redes sociais?**

**Entrevistada:** Temos mais de 141 mil pessoas diretamente ligadas, são os nossos amigos nas redes sociais. Todos contribuem...

Temos o nosso público que nos ajuda, que nos dá sugestões, mas depois, diretamente, todas as unidades. Há uma grande envolvência da Marinha. As unidades enviam propostas, mas é no Serviço de Informações e Relações Públicas que são geridos e colocados os conteúdos.

O Serviço é composto por nove pessoas, todos têm a possibilidade de trabalhar nas redes sociais. Mas estamos estruturados de uma forma que há uma pessoa mais diretamente ligada às várias áreas, por exemplo, há uma pessoa mais ligada à comunicação interna, há uma pessoa mais ligada à imprensa, e também temos uma pessoa mais relacionada com as redes sociais. Contudo, é um trabalho de equipa, não se consegue sem fotógrafos, não se consegue sem vídeo, não se consegue sem, sobretudo, toda uma equipa estruturada. Agora, temos realmente uma pessoa que está um pouco mais relacionada com as redes sociais.

**Entrevistador: Mas a equipa que me referiu, das nove pessoas, todas elas podem colocar conteúdos *online*?**

**Entrevistada:** Só os administradores, portanto, temos quatro administradores, qualquer um deles pode colocar conteúdos *online*...

**Entrevistador: Sim, mas no fundo há esse envolvimento da equipa, que dizia, não é? Se precisamos de um vídeo, se precisamos de uma imagem...**

**Entrevistada:** Eles é que são fundamentais. Sem imagem podíamos fazer alguma coisa mas não com o impacto que se faz. Portanto, os fotógrafos, os operadores de imagem são determinantes no sucesso das redes sociais.

**Entrevistador: Não temos dúvidas da importância, mas é como diz, tem uma década.**

**Tiveram alguma formação específica para a questão das redes sociais?**

**Entrevistada:** O Chefe do Serviço é formado em Ciências Militares. Todos os seus adjuntos têm formação superior na área da comunicação. Os quatro adjuntos diretos do Chefe do SIRP têm formação, em *design*, comunicação social e marketing. Portanto existe alguma sensibilidade para a área mas que tem sido complementada, sempre que possível, com formação específica.

- 15 Comunicar para as várias redes tem os seus desafios. O dia-a-dia tem-nos ensinado muito também. Mas tem existido também alguma aposta na formação que vai aparecendo no mercado para esta área, ainda recente, para que para além do senso comum que a experiência nos ensina, termos conhecimentos técnicos. Inclusivamente temos o privilégio de seguir com atenção e ter contacto com pessoas reconhecidamente *expert* nesta área como são André Novais de Paula, que esteve recentemente connosco num encontro de Oficiais de Relações Públicas, Virgínia Coutinho, entre outros. Portanto, nós tentamos saber o que é que as pessoas que percebem de redes sociais estão a fazer, quais são os conselhos que nos podem dar, as sugestões, e acompanhamos o trabalho deles.

**Entrevistador: E além da formação, há outra vertente que é muito importante que é o equipamento. Que equipamento é que dispõem?**

**Entrevistada:** Equipamento informático normal, mas também temos *tablet* e os telemóveis *smartphones*, e os fotógrafos e os operadores de imagem tem as câmaras de vídeo e fotográficas o respetivo equipamento.

**Entrevistador: Só uma curiosidade: os fotógrafos e os operadores de imagem estão incluídos na equipa das relações públicas?**

**Entrevistada:** Estão. O Serviço de Informação e Relações Públicas (SIRP) é constituído pelo Chefe, que é o porta-voz e relações públicas. Na área da informação e relações públicas, tem três pessoas a assessorá-lo. Na área da Imagem, o Gabinete de imagem tem o Chefe do Gabinete de imagem, que tem formação em *design*, e que tem na sua equipa fotógrafos e operadores de imagem.

**Entrevistador: E todos estão equipados, por exemplo, com o *tablet*, com o *smartphone*, para quando saem em serviço...**

**Entrevistada:** O Serviço está equipado com o material atrás referido e o objetivo é tentar enviar conteúdos sobre todos os eventos. Os conteúdos saem sempre pelo SIRP.

**Entrevistador:** Mas pode acontecer, por exemplo, colocarem conteúdos estando fora ou é sempre aqui normalmente?

**Entrevistada:** Quando nós estamos fora, sim. O Dia da Marinha, por exemplo, o ano passado e há dois anos, foi quase “em direto” nas redes sociais. Estávamos sempre a injetar os conteúdos no desenrolar do programa.

**Entrevistador:** E são equipamentos das pessoas ou da própria Marinha?

**Entrevistada:** Da Marinha.

**Entrevistador:** Entramos agora num outro bloco de questões, que tem a ver com outra contextualização. A Marinha tem algum plano de comunicação elaborado.

**Entrevistada:** Sim, temos o nosso plano de comunicação que é elaborado há muitos anos. Além do plano de comunicação geral, também temos, sempre que necessário, planos de comunicação para assuntos específicos.

**Entrevistador:** E pode partilhar quais são os objetivos genéricos desse plano de comunicação?

**Entrevistada:** Nós temos duas grandes áreas, o recrutamento, que é o nosso grande objetivo genérico.

**Entrevistador:** O recrutamento no sentido de atrair pessoas?

**Entrevistada:** Atrair pessoas e depois também mantê-las. O recrutamento é um dos objetivos genéricos, como qualquer Força Armada.

E depois também o aumento das relações de confiança com todos os públicos que nós temos. Todos são nossos públicos e o aumento de confiança é essencial. Todos os dias trabalhamos para que essa confiança não só se mantenha como aumente. Porque a memória tem que ser construída diariamente. O que fizemos ontem já não interessa. Todos os dias, as pessoas têm que confiar na sua Marinha. Estes são os objetivos genéricos, são os dois grandes campos e que depois trabalhamos dentro desses.

**Entrevistador:** A confiança especificamente porquê? Parece-me interessante esse ponto. E vou-lhe dizer porquê: as Forças Armadas são as Forças Armadas, nove séculos de história, sempre cá estiveram e vão continuar a estar e portanto podia haver um pouco aquela atitude sobranceira.

**Entrevistada:** Sim, “do já fiz o meu trabalho”...

**Entrevistador:** Exato, ou "manda quem pode, obedece quem deve".

**Entrevistada:** Todas as pessoas contribuem para a Marinha. É um dos argumentos que todos dizem: "Eu sou contribuinte, sou eu que pago". E portanto se a pessoa está a pagar, é natural que queira saber onde é que está o seu dinheiro, o que é que está a ser feito, e não há nada que mais nos orgulhe do que as pessoas irem de olhos fechados e dizer "se é da Marinha, eu confio".

- 20 E portanto isso é uma algo que se trabalha diariamente, por toda a instituição. Qualquer marinheiro que saia fardado, que as pessoas saibam que é da Marinha, ele tem que inspirar confiança, ele é a imagem da Marinha. Portanto todo o nosso trabalho diário, nos navios, em terra, a formação, o treino, a avaliação, a exigência que se coloca, é para que saibam que quando é preciso a Marinha estar lá, nós estamos e estaremos e se depender de nós, vai correr bem. É essa a confiança que é fundamental e que à comunicação cumpre mostrar como se constrói, com o trabalho diário feito.

**Entrevistador:** Além dos objetivos genéricos de comunicação, especificamente depois para as redes *online*, quais são esses objetivos específicos? Eu explico porque é que faço esta pergunta: porque de facto há alguns conteúdos que poderão não fazer sentido serem explorados nas redes sociais...

**Entrevistada:** Exatamente. E é importante referir isso, que é: as redes sociais ajudarem-nos a alcançar os objetivos da comunicação em geral. Têm especificidades e nós temos que trabalhar essas especificidades. As redes sociais são mais um instrumento para conseguirmos os objetivos de comunicação em geral.

Agora, sabemos que nos permitem ter uma manobra que noutras áreas não temos. Explicar o porquê da nossa divisa, que é "A Pátria honrai, que a Pátria vos contempla", que já tem séculos de existência, e explicar porquê, como é que surgiu, onde é que ela está. E as redes sociais permitem-nos isso.

Não vamos fazer um comunicado para explicar isso, portanto, as redes sociais permitem-nos isso. Mas os objetivos específicos são chegar o mais longe possível, chegar ao maior número possível de pessoas. De uma forma sempre direta, sempre com a verdade.

Temos essa consciência que é um meio específico mas é mais um meio. Nenhuma comunicação deve ser baseada só nas redes sociais. É importante não perder o rumo, sabermos que queremos ir para ali e de uma forma geral é necessário conseguir congregar o maior número de ferramentas que nos permitam chegar a bom porto. Mas nunca esquecer que não podemos ir numa só “embarcação” só, todas as áreas são fundamentais para alcançar os objetivos da comunicação.

**Entrevistador:** Por outro lado, e agora com base também na minha experiência pessoal, não sente que os conteúdos mais ligeiros ou recreativos são aqueles que recebem maior acolhimento nas redes sociais?

**Entrevistada:** Um "Bom dia!" recebe uma adesão que um conteúdo com maior profundidade se calhar não terá. Mas tem que haver um equilíbrio. Tem que haver dias de respiração, tem que haver dias mais ligeiros, e *posts* mais sérios, e isso é fundamental. O silêncio também é importante. Deixar a pessoa descansar é importante.

Ao contrário do que muitas vezes se possa pensar, um *post*, poderá ter uma vida útil mais longa se lhe dermos espaço... Ele continua, continua... E referindo aquilo que estava a dizer, às vezes os *posts* ligeiros têm mais sucesso. Têm, é verdade. Mas olhe que nós às vezes também temos muito sucesso nos *posts* técnicos, daqueles com temas por exemplo relativo a material militar. O nosso público é muito diversificado.

Nós queremos chegar ao maior número possível de pessoas, por exemplo, o nosso público é essencialmente masculino (65%) do nosso público, portanto, obviamente que é uma página mais marcadamente seguida por público masculino. Mas também queremos que as senhoras percebam e se interessem por saber o que é e o que faz a Marinha. É importante que todos saibam o que é a sua Marinha, daí que seja importante dizer "bom dia" com uma foto de golfinhos, mas também é necessário dizer as características técnicas dos nossos helicópteros, porque há pessoas também interessadas. Isso requer perceber o que é que o nosso público quer, o que é que o nosso público gosta. E nesse aspeto temos um público tão generoso, e inclusive nós também tentamos fomentar isso que é, tentar, sempre que possível e quando faz sentido, publicar material que nos enviam. Se a pessoa nos envia uma fotografia e que faz todo o sentido colocar, nós colocamos. E isto acaba por...

**Entrevistador: Estimula essa partilha...**

**Entrevistada:** Estimula essa partilha e lá está, por isso é que referimos, que os nossos seguidores fazem parte da equipa! Eles fazem parte da equipa.

**Entrevistador: Há algum objetivo para número de conteúdos a disponibilizar?**

**Entrevistada:** Temos o objetivo de ser constantes. Tentamos ser constantes e relevantes e sobretudo ativos. Mas aquilo que há um ano atrás fazia todo o sentido, por exemplo ter três *posts*, agora não faz sentido. Não faz sentido porque a adesão e a distribuição dos *posts* está diferente. E portanto, se calhar, faz mais sentido ter um muito forte, do que vários. Temos que nos ir ambientando, gerindo e adaptando às mudanças que as próprias redes sociais vão tendo e que nós vamos descobrindo. Por exemplo, sabemos que os conteúdos não chegam às 141 mil pessoas. Portanto, temos de procurar os horários fortes, mas também horários diferentes, porque se calhar vamos apanhar pessoas que normalmente não costumam receber. Ou seja, é raro o dia em que não colocamos. É esse o nosso objetivo. Mas, não é estanque. Nós adaptamo-nos à realidade e às mudanças das redes sociais e do público. Temos o objetivo de todos os dias dizer qualquer coisa, comunicar. Mas se virmos que isto não está a ser bom...

**Entrevistador: Se tiver um valor acrescentado, não é?**

**Entrevistada:** É isso. E nós vemos isso nas reações das pessoas. Se virmos que isso não está a ter um valor acrescentado, paramos. Ou seja, nós temos uma ideia mas ela não é estanque, não é "tem que ser assim", "todos os dias tem que se colocar seja o que for porque sim" ... Felizmente nós temos tido assuntos, temas que nos permitem realmente comunicar mais que uma vez por dia. Mas temos tido adesão por parte das pessoas. No dia em que isso não acontecer, não temos forçosamente que colocar algo só por colocar. Queremos e temos sempre planeado *posts* para todos os dias. Mas esse planeamento não nos prende. É um planeamento que está lá, devemos tê-lo para estarmos preparados, mas se acontecer outra coisa mais importante, é maleável e adaptável. E é isso que as redes sociais nos exigem, não é fazer estratégias a 30 dias. Tem que ser essa rapidez, ver o que é que está a acontecer. E vou-lhe dar um exemplo, no dia em que o Cristiano Ronaldo ganha a Bola de Ouro, a sociedade quer ver aquilo. E nós também o fizemos referência. Quem diz isso diz todos os acontecimentos que faz sentido a Marinha estar e assinalar, como o Dia do Pai, o Dia da Mãe... Nós temos pais, nós temos mães, portanto, faz todo o sentido assinalar.

**Entrevistador:** E têm alguma metodologia para validação dos conteúdos que vão colocar? Se sim, como é que isso é feito?

**Entrevistada:** Como todo o resto aqui no gabinete, portanto, é produzido aqui no SIRP e aprovado pelo Chefe do SIRP. Quando o Chefe delega em alguma pessoa, essa pessoa tem a responsabilidade de validar os conteúdos.

**Entrevistador:** Portanto, não há aqui uma burocracia no sentido de que tem que ir ao Chefe, depois ao chefe do chefe... No fundo há essa autonomia e essa confiança?

**Entrevistada:** Felizmente, sim. Aqui na Comunicação temos tido sempre essa margem de manobra, que a própria área exige.

**Entrevistador:** Que monitorização fazem da presença nas redes sociais?

**Entrevistada:** Diária, tem que ser. Não se desliga. Tem que ser 24/7. A monitorização é feita com a ajuda obviamente das próprias redes sociais. *Posts* colocados há três anos e que vão ter comentários, às vezes são perguntas, e é importante ir lá responder às pessoas porque são dúvidas...

**Entrevistador:** Usam algum programa ou *software* específico para o varrimento das redes sociais, para perceber o que é que é dito sobre a Marinha?

**Entrevistada:** Nós na monitorização usamos sobretudo os dados do Facebook, que está cada vez melhor em termos de estatística, para percebermos de onde é que é o público, quem é o público, o que é que o público gosta. Mas para além desse temos os resultados do nosso *site*, portanto, nós muitas vezes tentamos ligar aos conteúdos que dispomos no portal, e depois analisamos as estatísticas, saber até que ponto é que foi relevante ter colocado. Temos o Google Analytics também, FBrank, para uma análise ao nível das instituições públicas que estão nas redes sociais... E são sobretudo estes. Para além disso temos um que é fundamental, que é o contacto que têm connosco. Só para lhe dar um exemplo, o ano passado recebemos mais de 1.260 mensagens privadas, portanto, são mais de 1200 pessoas que entenderam que aquela era fonte para responder às suas questões... Já não enviaram *email*, enviaram mensagem privada para o Facebook para colocar a sua dúvida, comentário, etc...

**Entrevistador:** E todas elas tiveram uma resposta?

**Entrevistada:** Todas elas tiveram resposta. Aliás, uma das coisas que as pessoas nos dizem... "Não estava à espera que me respondessem". Mas isso é a nossa política, antes mesmo das redes sociais, já no *email*, no telefone... Isso é uma política que não é só de redes sociais, é a nossa maneira de estar perante o público

**Entrevistador:** Um outro desafio que as redes sociais trazem, e no caso dos militares, que esta fronteira entre aquilo que é a nossa vida privada e a vida profissional esbateu-se muito, não é? Há algum guia de boas práticas para os militares da Marinha sobre a sua presença nas redes sociais. E eu aí já não estou a falar na presença institucional, porque na presença pessoal acabamos por passar uma série de mensagens que muitas veiculam a instituição. E sobretudo quando se está em missão, em que há questões de segurança acrescidas...

35 **Entrevistada:** Os militares têm um enquadramento legal que nos permite adaptar a tudo o que é a vida. A Lei do Serviço Militar, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, entre outra legislação que regula a nossa forma de estar, seja onde for, enquanto militares. Quando se jura a bandeira sabemos os nossos direitos, os nossos deveres, e portanto de uma forma geral adapta-se a tudo na nossa vida. As redes sociais fazem, atualmente, parte da vida e por isso o militar tem de saber estar, como em qualquer outro lugar.

As pessoas têm no dia-a-dia uma expectativa sobre o pessoal da Marinha. E nas redes sociais não é exceção. Contudo as redes sociais são um fenómeno recente e que também, naturalmente, geram as suas preocupações.

Somos uma instituição com 10 mil pessoas, militares, militarizados e civis, e todos têm as suas redes sociais, ninguém está à espera que não tenham. E por isso tal como acontece no dia-a-dia, na rua, nos transportes, também nas redes sociais tudo o que disserem, pode vincular de alguma forma a instituição.

Temos alguns documentos internos, sobretudo houve essa preocupação na fase inicial, houve um documento interno que falava pela primeira vez sobre o que eram as redes sociais e os cuidados e regras a ter...

Na nossa estrutura de comunicação, temos uma figura muito importante que é o Oficial de Relações Públicas (ORP) e qualquer unidade tem um Oficial de Relações Públicas e que para a área da comunicação que pode falar diretamente com o SIRP. Esta figura é essencial nas unidades para veicular os cuidados e regras a ter na comunicação em geral e nas redes sociais em particular às guarnições. E portanto nós fazemos, com alguma regularidade, contactos com os ORPs e até, recentemente, fizemos um encontro com os ORPs. E nesse

sentido obviamente que os *briefings* sobre as redes sociais são fundamentais, porque depois são os ORP que têm uma relação direta com as pessoas no dia-a-dia em cada unidade.

**Entrevistador: Mas houve algumas instruções iniciais... Mas e fizeram um guia propriamente?**

**Entrevistada:** Também fizemos um guia, um pequeno guia, para 10 mil pessoas não pode ser maçudo. Teve que ser uma coisa do género “10 mandamentos”, em que alertamos para alguns cuidados, como por exemplo o que se coloca nas redes sociais nunca mais de lá sai, se estamos em missão é preciso ter algum cuidado.

**Entrevistador: E foi desenvolvido quando?**

**Entrevistada:** Foi desenvolvido o ano passado.

**Entrevistador: E aplica-se também aos militares que estão em missões...**

**Entrevistada:** Aplica-se a todos. Portanto, aquilo foi feito de forma genérica para permitir que a pessoa que está em missão, a pessoa que não está em missão, a pessoa que está na reserva, a pessoa que é civil, a pessoa que é militarizada, ao receber aquilo, é tão intuitivo e direto que qualquer pessoa deve ter aqueles cuidados.

**Entrevistador: O facto de terem sistematizado é muito útil e positivo.**

**Entrevistada:** Foi um guia bem sucinto, mas que passa a mensagem que é necessária.

**Entrevistador: Já me referiu alguns aspetos... Que indicadores permitem, neste à Marinha dizer que a comunicação nas redes sociais está a ser ou não eficaz?**

**Entrevistada:** É sobretudo a interação com o público. Essa é a nossa base... É o que nos permite realmente avaliar...

**Entrevistador: No fundo é também o grande objetivo das redes sociais...**

**Entrevistada:** É isso mesmo. Portanto, o número de gostos, de partilhas e de comentários, o número de visitas aos navios, o número de contactos que temos depois de algo que é comunicado, o número de concorrentes dos concursos. A publicidade, hoje em dia, também não é já uma das formas com que nós divulgamos os concursos, aproveitamos as  
40 nossas plataformas e sobretudo as redes sociais. E portanto é importante também ver o

*feedback*, até que ponto é que podemos continuar com esta estratégia, ou temos que voltar a fazer uma publicidade mais clássica. E é esse o *feedback* que nós recebemos, todos estes números são avaliados para ver realmente o sucesso, até que ponto é que continuam a ser válidas as redes sociais. Porque acreditamos que o *boom* também já passou. O *boom* das redes sociais já passou, agora vamos ver como continuam...

**Entrevistador: Mas além dessa análise, eu diria quantitativa - o número de *likes*, etc., fazem também algum tipo de análise qualitativa, ou não?**

**Entrevistada:** Sim, por exemplo, a perceção de vários temas. Por exemplo, a aquisição de material... Há mudanças ou não há mudanças desde que sai a primeira notícia até que depois continuamos a comunicar? Os submarinos... As pessoas dizem o mesmo sobre os submarinos nas redes sociais desde o início até agora? Não. Hoje há uma perceção diferente da necessidade dos submarinos. Não sei se tem essa possibilidade mas, até porque às vezes já é difícil olhar muito para trás, mas cada vez que nós colocávamos um *post* dos submarinos, tínhamos três ou quatro comentários...

**Entrevistador: Aqueles típicos, "para que é que é preciso submarinos"...**

**Entrevistada:** Pronto, mas lá está, a culpa não é das pessoas. Também nós temos que explicar o porquê, portanto no dia-a-dia da comunicação mostrar o que é que os submarinos fazem, quando, as guarnições que lá estão dentro, como é que é a vida deles. Justificar. E hoje em dia é uma coisa muito mais positiva. É um fórum. Você vai pôr a sua opinião, eu vou pôr a minha. Mas para uma pessoa que diz mal, aparecem quatro a defender a Marinha, a explicar o porquê, e isso... Eu acho que é esse o principal objetivo das redes sociais, fomentar a interação, a partilha e discussão de ideias...

**Entrevistador: Nesse sentido, pode funcionar também - ou não - como uma ferramenta para aumentar a moral das tropas?**

**Entrevistada:** Tudo ajuda. Mas é um grande orgulho quando é o próprio marinheiro que diz "atenção, eu também quero ver o meu navio". As próprias guarnições, as próprias pessoas que têm orgulho de se ver e querem ver o seu trabalho. E portanto toda a gente, de uma forma geral, quer contribuir com o seu navio, com a sua unidade. E nesse aspeto, eu não digo que tenha ajudado a levantar a moral, que não é por aí. Mas há sem dúvida um orgulho enorme em mostrar o que fazemos...

**Entrevistador: ...que se pertence à equipa.**

**Entrevistada:** Que se pertence à equipa, o mostrar o que nós fazemos e as reações têm sido muito engraçadas. No ano passado tivemos uma iniciativa que foi a *selfship* e chegaram-nos fotos muito giras.

**Entrevistador: Sim, sim... E algumas com a guarnição inteira...**

**Entrevistada:** Essas foram as iniciais, mas depois decidimos alargar e pedir às pessoas e chegaram imagens fantásticas de elementos das guarnições e do público em geral. E nesse aspeto realmente é um orgulho. Vem ao de cima, a vontade e ajuda obviamente ao espírito de grupo e à interação com o público.

**Entrevistador: Pergunta final que é ao mesmo tempo um desafio: como é que vê a utilização no futuro das redes sociais por parte das Forças Armadas? Porque como disse e bem isto de facto é uma evolução contínua e daqui a uns anos vai ser seguramente diferente do que é agora. Tanto quanto consegue antecipar, o que é que acha que irá suceder?**

**Entrevistada:** A tendência é talvez de uma maior individualização na forma como se acede às redes sociais e isso parece ser perceptível nas entrevistas dos líderes das redes  
45 sociais. A tendência é os gadgets incorporarem quase o corpo humano e com isso o acesso à rede e nesse aspeto, é quase integrar as redes sociais em algo que faz parte.

E as redes sociais nas Forças Armadas também seguirão, eventualmente, nesse sentido. A evolução, seja ela qual for, nós temos que acompanhar e adaptá-la à nossa área de intervenção. Como é que será? É capaz de ser ainda mais exigente, ainda mais rápida, se calhar passa a ser quase o próprio pensamento... Mas seja qual for a mudança, nós temos que estar lá. A Marinha obviamente vai continuar a acompanhar porque a sociedade está presente, a Marinha faz parte da sociedade e seguramente tem de marcar presença. Os portugueses querem que assim seja e nós estamos cá para corresponder.

**Entrevista ao Senhor Tenente-Coronel João Góis Pires**  
**Exército Português**  
**Estado-Maior do Exército**  
**Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo**  
**17 de abril de 2015**

**Entrevistador:** Senhor Tenente Coronel, em primeiro lugar, muito obrigado pela disponibilidade e eu começava por lhe perguntar se de facto esta questão das redes sociais é encarada ainda como uma moda, como uma tendência recente? Gostaria de saber um pouco a sua opinião sobre isso.

**Entrevistado:** Ora bem, antes de responder terei que afirmar que ao nível do Exército ainda não aderimos a nenhuma rede social. Utilizamos sim meios de internet para efeitos de divulgação, mas no entanto na questão da rede social, julgo ser um misto das duas situações. Uma questão de moda, também, e tendência, para divulgação de informação tida como útil, mas também poderá ser utilizada como *feedbacks* que possa permitir monitorizar o ponto-de-situação e a forma como a instituição é acolhida.

**Entrevistador:** E mesmo não havendo uma utilização muito intensiva das redes sociais, como disse, encontra vantagens numa hipotética utilização no futuro? E também desvantagens?

**Entrevistado:** Sim, vejo ambas. Tem a vantagem, aliás, aquilo que pronuncio como grande vantagem da rede social é a disseminação. Utiliza de facto o efeito de rede, do *social network*, em que há determinado tipo de informações ou de mensagens, mesmo de angariação de vontades ou de recrutamento podem ser amplamente divulgadas, desde que haja também a devida filiação à mesma.

Mas também visualizo uma desvantagem que é: sendo em fonte aberta também pode recolher conteúdos perniciosos e que poderão transformar viral determinado tipo de informações que a nível de estratégia de comunicação serão de todo a evitar. Depois a questão de que para alimentar uma rede social terá, julgo eu, de ser alimentado com conteúdos substantivos, também tem a questão da produção dos mesmos, mas também a monitorização dos *feedbacks* que por si sobrecarrega ou então iria carecer de um reforço de efetivos, porque seria dedicar-se em praticamente exclusividade a este particular.

Também neste caso, e com casos recentes, poder-se-á chegar à conclusão de que se não houver uma gestão muito rigorosa deste espaço, poderá ter exatamente o efeito contrário àquilo que se pretende. Portanto, reconhecer vantagens, sem dúvida, mas a sua implementação teria que ser de uma forma muito bem pensada e muito bem amadurecida, que é de facto para, passo o cliché, nem tudo o que é moda ou tendência será para adotar. Isto também não querendo ser, a nível de divulgação, ter uma postura conservadora. Agora, antes de ser o mais aferido possível a utilidade, é contrariar um bocadinho a tentação da tendência. E analisar bem.

**Entrevistador: Referiu vantagens e desvantagens. De qualquer forma, porque é que, tendo conhecimento da Instituição, porque é que nunca foi dado esse passo, mesmo que experimental numa ou outra rede.**

**Entrevistado:** Nós sabemos que no estabelecimento das redes sociais poderá haver aquela,  
5 a página oficial, mas depois também a realidade será as inúmeras páginas oficiosas. Mesmo relativamente às páginas oficiosas, também já se constatou que por vezes aparecem e a utilização que são dadas às mesmas poderão ter réplicas que não são bem-vindas. A questão de a experiência ainda não ter sido feita, não tem a ver com uma resistência institucional, por exemplo, a um Facebook ou ao que for, mas sim a trabalhos que ainda estão a decorrer, nomeadamente que tem a ver com a plataforma utilizada e depois também a avaliação da questão da dedicação a pessoal. Portanto, a porta naturalmente não está fechada. Agora, de facto, até à data ainda não existe nenhuma página oficial.

**Entrevistador: E nesta área da comunicação, Relações Públicas e Protocolo, quantas pessoas é que colaboram com esta tarefa?**

**Entrevistado:** Ora bem, aqui no gabinete do General-Chefe, a Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo tem no fundo três secções. Tem a secção de Relações Públicas e Comunicação Externa, a secção de Protocolo e tem a secção de Apoio Geral. Todas estas secções são chefiadas por um Oficial-Superior e cada um atalha as áreas particulares.

O Protocolo tem a ver com o cerimonial, aspetos protocolares, eventos e por aí fora. Relações Públicas e Comunicação Externa também a nível do relacionamento por exemplo com a comunicação social, eu poderei dizer que o meu Adjunto é o Chefe da secção de Comunicação Externa e Relações Públicas. E depois a secção de Apoio Geral que é aspetos administrativos, *clippings* de imprensa, pedidos de entidade externas, também

fazem trabalho de secretariado tipo com pedidos que cheguem aqui ao gabinete, fazer uma primeira filtragem do que será ou diretamente para o chefe das Relações Públicas ou para a Comunicação Externa, ou para o Protocolo. E estas equipas, assim sendo, o quadro orgânico está praticamente respeitado. Temos aqui um Tenente Coronel, três Majores a chefiar cada uma dessas áreas. Depois temos os auxiliares, que estaremos a falar de sargentos do quadro permanente e depois também temos condutores, pessoal, assistentes operacionais, assistentes administrativos e por aí fora. Portanto estaremos a falar nesta fase, efetivos à data e reais, estão afetadas neste momento cerca de 25 pessoas nesta Repartição.

**Entrevistador: E o Exército tem algum plano de comunicação estabelecido?**

**Entrevistado:** Tem um documento formal que tem exatamente o nome do Plano Geral de Comunicação. É um documento que é complementar às principais orientações do Chefe de Estado-Maior para um biénio ou um triénio, porque depois tem a ver com a visão do Chefe para o ramo, com o mandato e por aí fora. Nesse documento, que depois é divulgado junto dos diferentes patamares de decisão do Exército, onde são estabelecidas as principais mensagens, a visão do General-Chefe como comandante do Exército e também uma série de procedimentos sobre como lidar com a comunicação social e com as ações de divulgação, e determina outros tipos de procedimentos-tipo, por exemplo, na sequência daquilo que falámos há bocado, como produzir um comunicado de agenda, ou um *presskit*, ou uma pequena notícia, o tipo de informação que a mesma deverá conter, os conteúdos, o respeito de aspetos que tenham carácter classificado.

**Entrevistador: E se me puder responder, nesse Plano Geral de Comunicação quais são os objetivos genéricos de comunicação para o Exército?**

**Entrevistado:** o Exército como uma instituição militar do Estado ao serviço de Portugal e dos portugueses, aberta à sociedade, em apoio à população, que se rege por valores perenes e que está ao serviço de Portugal. É no fundo a visão que o Plano Geral de Comunicação pretende. Depois através dos diferentes mecanismos que tem ao seu dispor, quando são estabelecidos estes grandes objetivos a nível de comunicação, há uma série de ações a desenvolver em cada um deles, seja por atividades ou iniciativas que na realidade existam, porque existem, seja pela vertente de que o Exército também é um instrumento do Estado de forma a dar o bom nome de Portugal no exterior e que no fundo estamos ao serviço dos portugueses e de Portugal.

**Entrevistador: E normalmente nesse plano que mecanismos de comunicação é que têm com o exterior?**

**Entrevistado:** Utilizamos não só a promoção de diferentes iniciativas abertas à população, temos a *Internet*, temos a *Intranet*, porque a *Intranet* embora seja uma forma de divulgação interna, nós sabemos que, lá está, o princípio da rede funciona. Porque se nós tivermos colaboradores, sejam eles militares ou civis, bem informados, essa informação depois também vai passar para o exterior. Temos as *newsletters*, temos uma publicação institucional do Exército, que é o Jornal do Exército. E depois há uma série de publicações também de unidades, das brigadas, onde também têm diferentes artigos acerca de onde estivemos, onde estamos, para onde gostaríamos de ir, a nível de visão.

Também utilizamos os comunicados de agenda a informar à comunicação social o que é que se vai passar, as iniciativas que estão a ser desenvolvidas. Depois também a associação a outras instituições, sejam elas governamentais, sejam elas de apoio social em que há uma série de instrumentos em que depois, seja em parceria mais ou menos concertada, as referências são feitas. Também utilizamos as conferências de imprensa, se assim se justificarem.

**Entrevistador: A figura do porta-voz, também.**

**Entrevistado:** A figura do porta-voz entra às vezes mais como um clarificador do que propriamente um publicitador. Porque para isso há mecanismos próprios. Mas sim, o porta-voz também pode ser uma forma, e é com certeza, dependendo da situação naturalmente, quando se está a clarificar, esclarecer ou informar uma série de situações, naturalmente que há os objetivos de mensagem institucionais. Isso é um facto. Mas existem vários meios seja para a informação exterior, seja para a informação interna.

**Entrevistador: Mesmo o ramo não estando presente nas redes sociais, seguramente há muitos militares que o estão, não é? E hoje em dia é muito difícil, de facto as redes sociais têm essa questão, de determinar onde é que acaba o indivíduo e começa o militar, não é? Por esse motivo existe também algum guia ou algum guia de boas práticas para a presença nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Um guia formal não existe. A questão das redes sociais, foi dito com muita pertinência, que amiúde um dos problemas que se coloca é quando há indivíduos que se esquecem, que passam a individualidades. E então aí, inclusive, a nível das Forças

Armadas já foram detetadas ou vieram a público situações em que, de facto, poderá haver confusão entre o que é ser um indivíduo e uma individualidade.

O que acontece, e aproveitando também as lições aprendidas de diversas situações que vêm acontecendo ao longo do tempo, é de facto não havendo o tal guia formal de boas-práticas, porque não existe, existe sim é um esforço a nível de consciencialização, aproveitando diversos métodos, principalmente as palestras, porque nós temos que ver que muitas vezes um guia de boas-práticas situa-se um bocado no abstrato e no anónimo. Confesso que sou um defensor dessa modalidade que é, a partir do momento em que são transmitidas experiências, respeitando a privacidade das situações, em que são transmitidos casos reais e quem os transmite tem uma voz, tem uma cara, recolhe os *feedbacks*, as reações das situações, julgo que tem vantagens. E aí sim, posso adiantar que na agenda de painéis, palestras, seja a nível de cursos que estão a decorrer ou mesmo, por exemplo, das forças que vão ser destacadas para o estrangeiro, há sempre um contacto relativamente às relações com os media, cuidados a ter e por aí fora. E então, aí sim, existe a recomendação formal relativamente aos conteúdos que poderão ser inclusos nas redes sociais.

**Entrevistador: Claro, até por questões de segurança, não é?**

**Entrevistado:** Exatamente. Eu iria sublinhar que não existe uma resistência às redes sociais, agora, há sim um alerta a uma cultura, diria, e educação do chamado *post* que se coloca numa rede social. E isto porque, como já foi dito atrás, torna-se viral. E eu amiúde lembro-me logo daquele filme do David Fincher, *Social Network*, "Ninguém tem um milhão de amigos sem arranjar 500 mil inimigos". Agora, estamos a falar de questões institucionais em que eu também poderei recorrer àquela imagem, quase metafórica de que ser comentador é bem mais fácil do que ser porta-voz, uma vez que o primeiro não vincula. E quando estamos a falar em redes sociais institucionais, aí já tem outra dimensão e é preciso ter outro tipo de cuidados.

**Entrevistador: Apesar desses cuidados que vão tendo, e isso é positivo, consideraria que seria positivo haver um guia formal para a presença dos militares do Exército nas redes sociais? E é uma questão independente da presença ou não do ramo, porque pelas questões que referiu, de segurança, ...**

**Entrevistado:** Sim, vejo utilidade na existência de um guia formal. Embora acredite que esse guia de boas-práticas, no fundo, todo e qualquer militar já o tenha interiorizado. Isto

porque faz parte do plano de formação de um militar todo aquele tipo de informação que pode divulgar.

Agora, o que existe sim é a rede social da forma como está estruturada, pode sugerir algum anonimato, que no fundo não existe. E depois também há outro aspeto que é informal, que é alimentar a rede social. E se uma pessoa, em abstrato, não tem grandes coisas para avançar, avança com outras. E é aí que a situação às vezes pode derivar para outros campos que institucionalmente poderão não ser bem-vindos, porque comprometem a própria instituição. Poderei dizer que, inclusive, já houve situações em que a comunicação social teve conhecimento delas através de redes sociais, que depois chegaram a determinado tipo de informação e quiseram-na confirmar.

**Entrevistador: Senhor Tenente Coronel, eu gostava de lhe fazer duas perguntas que não estavam no guião, não é nenhuma maldade, surgem na sequência da conversa. Uma delas tem a ver com estes princípios que referiu, que estão no plano de comunicação do Exército, portanto, a abertura à sociedade, etc. Em nome dessa abertura, não faria sentido também uma presença institucional nas redes sociais?**

**Entrevistado:** Essa questão é muito bem colocada. Eu julgo que se deve destriçar o que é a abertura à sociedade com a questão da abertura às redes sociais. A abertura à sociedade é desmistificar, ou descomplexar uma instituição que sempre foi vista como fechada intramuros, em que se passam ali uma série de atividades que se desconhece, e os militares têm o dever de reserva e, como tal, é tudo um mistério e estão ali, passo a expressão, "a brincar às guerrinhas". A questão da abertura à sociedade, eu começaria pelas Forças Armadas porque acredito que seja um objetivo comum, mas no particular, no Exército, é mostrar que o Exército é uma instituição que de facto está aberta à sociedade. É assim, faço a seguinte imagem: um quartel, uma unidade, pode ter muros altos que são opacos, mas no entanto a unidade está aberta, não há mistérios.

**25 Entrevistador: Se me permite, o facto de estarmos aqui hoje a conversar também é prova disso mesmo.**

**Entrevistado:** Exatamente. A missão do Exército é clara, está bem definida e é também é uma abertura à sociedade e nós estamos aqui e fazemos isto. Entre outros aspetos, novamente dizendo que a questão é muito bem colocada, acho que há uma destriça relativamente àquilo que poderá ser uma abertura à sociedade e uma rede social, porque a

abertura à sociedade está no *site* [na internet] do Exército. Estão lá uma série de informações, existe inclusive a possibilidade de fazer comentários, as próprias unidades têm páginas de Internet, em que poderá haver iteração entre um remetente e um destinatário da informação. Agora, julgo que, a questão da rede social...

**Entrevistador: Sim a abertura não se esgota nas redes sociais...**

**Entrevistado:** Compreendo o sentido da questão que é, se é para haver uma abertura, também não deverá haver aquele receio da contrapartida, da liberdade de expressão, da liberdade de comentário. Mas esse *feedback* existe. Não há inibição ou qualquer tipo de condicionamento de qualquer um de nós ter a sua página.

Agora, ressalvo que relativamente a uma página institucional, é resistir à tendência da moda e a ser, ser bem estruturada e com um objetivo muito bem definido e com as diferentes vantagens e desvantagens levantadas quer, para prever - não tem a ver com receio - o eventual uso pernicioso de um veículo de Comunicação Institucional.

**Entrevistador: E a segunda pergunta que não estava no guião, já depois de eu ter começado esta investigação, o Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas cria também a sua própria página numa rede social e mais concretamente no Facebook. Isso poderá ser um incentivo para que o Exército divulgue, através dessa página, as suas informações?**

**Entrevistado:** Mas está-me a falar de uma página dita pessoal...

**Entrevistador: Não, não. Uma página oficial mesmo do Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas.**

**Entrevistado:** E se isso seria tipo motivação?

**Entrevistador: Não, não, não é nesse sentido. Uma vez que o Exército não tem ainda essa presença nas redes sociais, é mais no sentido se não se poderia usar esse canal para passar algumas mensagens?**

**Entrevistado:** Não, estamos a falar de uma entidade diferente. Estamos a falar de uma individualidade diferente e de uma entidade diferente. O Exército utiliza os seus canais próprios, embora haja coordenação de conteúdos quanto o Ramo é envolvido.

**Entrevistador:** Esta pergunta também tem algum desconhecimento provavelmente da minha parte sobre a forma como se relacionam os vários ramos...

**Entrevistado:** No particular da referida página do Facebook, será exclusiva à figura institucional do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas e que depois poderá ter a ver com conteúdos da competência do mesmo, que é no Estado-Maior General das Forças Armadas. Em temáticas que sejam transversais o EMGFA pronuncia-se. No que concerne a conteúdos particulares aos Ramos, existe ligação, diria informal, entre homólogos pois podem haver assuntos de intersecção comunicacional.

**Entrevistador:** Última pergunta, senhor Tenente-Coronel, e é um pouco a sua opinião pessoal que também me interessa. Como é que vê no futuro, o Exército vai caminhar neste universo das redes sociais? Será possível manterem-se ausentes durante muito mais tempo? De facto é uma questão a ser equacionada?

30 **Entrevistado:** A adesão às redes sociais neste momento já está em cima da mesa. Agora, produtos finais não poderei vaticinar mas neste momento está em cima da mesa. É tema de agenda.

**Entrevistador:** Portanto, seguramente que no futuro teremos também o Exército...

**Entrevistado:** Eu acredito que independentemente dos ciclos, num gráfico, em que o Facebook ou Twitter sofrem ao longo do tempo de maior ou menor popularidade, passará por aí. Passará por uma rede social, sim.

## Análise dos conteúdos das páginas nas redes sociais *online* das FFAA Portuguesas (FAP e Marinha)

Facebook FAP - março de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Respostas comentários		Partilhas	Inser-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Qual?
31.03	x			09:55	Alouette III - Esquadra 552	Texto + fotos + link	439	x		x		35	x		Envolvimento + Informação pública
30.03	x			14:37	F-16. Sempre alerta	Texto + fotos + link	804	x		x		117	x		Informação pública
30.03	x			08:29	EH-101; Esquadra 751; Bom dia	Texto + fotos + link	501	x		x		51	x		Envolvimento + Informação pública
29.03		x		23:35	Evento Qualifica	Evento	75		x	x			x		Informação pública
29.03		x		23:02	Exercício Obangame 2015 - Golfo da Guiné	Texto + fotos	308	x		x		29	x		Missões internacionais
29.03		x		11:33	Bom Domingo. Estamos prontos	Texto + fotos	400	x		x		20	x		Bastidores + Envolvimento + Missão
28.03	x			21:11	Continuação de bom fim-de-semana; Mudança da hora	Texto + fotos	474	x		x		45	x		Envolvimento
28.03		x		17:09	Missão manutenção de paz Mali	Texto + fotos	288	x		x		21	x		Missões internacionais
28.03		x		08:00	Bom dia e bom fim-de-semana	Texto + fotos	696	x		x		60	x		Envolvimento
27.03	x			15:24	Missão manutenção de paz Mali	Texto + fotos + link	445	x		x		87	x		Informação pública + Missões internacionais
27.03	x			10:08	Dia Nacional do Dador de Sangue	Texto + fotos + link	300	x		x		45	x		Envolvimento
26.03	x			16:17	Formação em Liderança - pós-graduações externas	Texto + fotos + link	173	x		x		12	x		Informação pública
26.03	x			09:14	Bom dia!	Texto + fotos	645	x		x		41	x		Envolvimento
25.03	x			17:29	Missão de resgate e salvamento 80 kms Lisboa	Texto + vídeo	643	x		x		346	x		Missão
25.03	x			09:36	Bom dia!	Texto + fotos	806	x		x		34	x		Envolvimento
24.03	x			14:09	60 anos Esquadra 502 - "Elefantes"	Texto + fotos + link	207	x		x		19	x		Informação pública
24.03	x			11:40	Centro de Treino Cinotécnico da Força Aérea	Texto + fotos + link	417	x		x		25	x		Bastidores
23.03	x			20:29	Missão de resgate e salvamento	Texto + fotos	551	x		x		74	x		Informação pública + Missão
23.03	x			17:09	Dia da Meteorologia	Texto + fotos + link	225	x		x		23	x		Envolvimento
23.03	x			12:13	Treino de tiro H&K USP	Texto + vídeo	404	x		x		40	x		Bastidores
22.03		x		20:00	Boa noite e bom fim-de-semana!	Texto + fotos	361	x		x		25	x		Envolvimento
22.03	x			12:30	Museu do Ar	Texto + fotos + link	239	x		x		16	x		Envolvimento + Missão
22.03		x		08:04	Bom dia e bom Domingo!	Texto + fotos	568	x		x		28	x		Envolvimento
21.03		x		21:00	Tenha uma boa noite	Texto + fotos	617	x		x		65	x		Envolvimento
21.03		x		18:06	Dia da Poesia	Texto + fotos	523	x		x		50	x		Envolvimento
21.03		x		14:00	Sobre a terra e sobre o mar	Texto + fotos	781	x		x		53	x		Envolvimento
21.03		x		08:13	Bom dia e bom fim-de-semana + Missão Mali	Texto + fotos + link	541	x		x		32	x		Envolvimento + Missões internacionais
20.03	x			14:10	Exercícios continente africano	Texto + fotos + link	412	x		x		33	x		Missões internacionais
20.03	x			08:30	Evento - 2.ª Corrida do Centenário da Aviação Militar	Texto + fotos + link	62		x			11	x		Informação pública
19.03	x			08:37	Dia do Pai	Texto + fotos	1672	x		x		208	x		Envolvimento
18.03	x			14:22	Galardão internacional Esquadra 751 - "Pumas".	Texto + fotos + link	477	x		x		39	x		Informação pública
18.03	x			08:23	Bom dia!	Texto + fotos	373	x		x		22	x		Envolvimento
17.03	x			14:46	Está difícil fugir ao céu cinzento	Texto + fotos	422	x		x		29		x	-
17.03	x			09:40	Bom dia. Chuva e cuidados na estrada.	Texto + fotos	219	x		x		22	x		Envolvimento
16.03	x			16:51	Paraquedistas Exército	Texto + fotos	645	x		x		49	x		Missão

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

16.03	x		15:23	Seminário Dia Nacional Prevenção Segurança Trabalho	Evento	40	x			x		x			Informação pública
16.03	x		09:24	Bom dia, boa semana e bons voos	Texto + fotos	605	x			x		70	x		Envolvimento
15.03		x	21:00	Boa noite	Texto + fotos	750	x			x		80	x		Envolvimento
15.03		x	15:00	Para que outros vivam	Texto + fotos	942	x			x		75		x	-
15.03		x	10:18	Bom dia Portugal!	Texto + fotos	972	x			x		125	x		Envolvimento
14.03		x	20:32	Dia e noite. Todo o ano. Conte connosco ao serviço de Portugal.	Texto + fotos	780	x			x		66	x		Envolvimento
14.03		x	11:36	Hoje na FIL, em Lisboa, junto ao Parque das Nações.	Texto + fotos	238	x			x		23		x	-
14.03		x	11:16	Futurália	Texto + fotos	179	x			x		17	x		Recrutamento
13.03	x		17:27	Futurália	Texto + fotos	166	x			x		29	x		Recrutamento
13.03	x		14:40	Transporte aeromédico nos Açores	Texto + fotos	146		x				14	x		Missão
13.03	x		09:37	Bom dia e boa sexta-feira 13	Texto + fotos	617	x		x			46	x		Envolvimento
12.03	x		14:23	Futurália - Banda de Música da FAP	Texto + vídeo	134	x			x		19	x		Missão
12.03	x		13:58	Foto do dia. Gosta?	Texto + fotos	722	x			x		64	x		Envolvimento
12.03	x		09:25	Transporte aeromédico na Madeira	Texto + fotos	324	x			x		58	x		Missão
11.03	x		21:28	Futurália	Texto + fotos	284	x			x		58	x		Recrutamento
11.03	x		15:45	Concurso aberto para o Curso de Formação de Praças	Texto + fotos + link	300	x			x		114	x		Recrutamento
11.03	x		09:37	Alouette III - Esquadra 552. Bom dia!	Texto + fotos + link	423	x			x		33	x		Envolvimento + Informação pública
10.03	x		21:42	Boa noite	Texto + fotos	647	x			x		36	x		Envolvimento
10.03	x		12:00	Futurália	Texto + fotos + link	65	x		x			13	x		Informação pública + Recrutamento
10.03	x		09:33	Alouette III - Esquadra 552. Bom dia!	Texto + fotos	571	x			x		68	x		Envolvimento
09.03	x		19:56	Exercício realthaw 2015. Boa noite.	Texto + vídeo + link	280	x			x		78	x		Envolvimento + Missão
09.03	x		15:10	Corrida de solidariedade em todas as Unidades	Texto + fotos + link	133	x			x		16	x		Informação pública
09.03	x		12:09	Medalha ouro nos Europeus de tiro de ar comprimido, na Holanda	Texto + fotos	211	x			x		26		x	-
09.03	x		09:46	Bom dia. Partilha de fotografia	Texto + fotos	270	x			x		20	x		Envolvimento
09.03	x		09:40	2ª Corrida do Centenário	Texto + fotos	44	x			x		29	x		Informação pública
08.03		x	19:49	Futurália	Evento	73		x						x	Informação pública
08.03		x	12:00	A segurança vem sempre primeiro. Bom dia da mulher	Texto + fotos	833	x			x		98		x	-
08.03		x	08:30	Dia da Mulher. Mulheres em várias especialidades da FAP	Texto + fotos	1279	x			x		169	x		Envolvimento
07.03		x	19:57	Parabéns Nelson Évora. 2ª Corrida do Centenário da Aviação Militar	Texto + vídeo	159	x			x		44	x		Envolvimento
07.03		x	13:33	Reportagem TV Record exercício realthaw 2015	Texto + vídeo + link	314	x			x			x		Informação pública
07.03		x	10:23	Visite o Museu do Ar em Sintra. Bom dia.	Texto + fotos	239	x			x		20	x		Envolvimento + Missão
06.03	x		17:19	Quantos "Gostos" merece foto C-130H, lançamento de cargas? Exercício	Texto + fotos	677	x			x		45	x		Envolvimento + Missão
05.03	x		19:11	Galardão internacional Esquadra 751 - "Pumas".	Texto + fotos + link	244	x			x		106	x		Informação pública
05.03	x		18:02	O que faz mecânico da linha da frente e militar da Secção de SES? Faça um LIKE!	Texto + vídeo	414	x			x		48	x		Bastidores
05.03	x		14:14	C-295 português e espanhol na placa	Texto + fotos	349	x			x		27		x	-
05.03	x		09:46	Descolagem C-130H, na Base Aérea N.º11, em Beja. Exercício	Texto + vídeo	308	x			x		35	x		Missão
04.03	x		19:00	Quer ser um piloto de Alpha-Jet? Clique aqui.	Texto + vídeo + link	152	x		x			39	x		Missão + Recrutamento
04.03	x		14:42	C-130, C-295, P-3C Cup+, F-16 e Alpha-Jet na placa. Só no realthaw	Texto + fotos	276		x				23		x	-
04.03	x		09:11	Bom dia. Já visitou o museu do ar?	Texto + fotos	721	x			x		64	x		Envolvimento + Missão
03.03	x		22:00	De noite ou de dia tanto faz. Estamos sempre prontos! Boa noite!	Texto + fotos	652	x			x		71	x		Envolvimento + Missão
03.03	x		18:50	Precusores Aeroterrestres para cumprir a missão	Texto + vídeo + link	213	x			x		146	x		Missão
03.03	x		15:18	No realthaw os jovens têm a oportunidade de serem "militares" por um dia	Texto + fotos + link	115	x			x		14	x		Missão + Recrutamento
03.03	x		09:52	Bom dia	Texto + fotos	1072	x			x		57	x		Envolvimento
02.03	x		19:37	Conheça Alouette III, da Esquadra 552 através dos militares que o operam	Texto + vídeo + link	328	x			x		56	x		Missão
02.03	x		09:22	Boa semana de trabalho. Tudo faremos "Para que outros vivam". Bom dia.	Texto + fotos	336	x			x		22	x		Envolvimento
01.03		x	14:50	"passe um dia" com a Capitão Silva da Esquadra 601 - Lobos.	Texto + vídeo + link	242	x			x		46	x		Missão
01.03		x	10:52	Pit stop. Bom dia.	Texto + fotos	425	x			x		20	x		Envolvimento
82	55	27	0			35977	77	5	3	79	4133	75	7		
							82			82			82		

Facebook FAP - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Respostas comentários		Partilhas	Inser-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sím	Não	Sím	Não		Sím	Não	Qual?
28.02		x		22:06	"Para que outros vivam" Boa noite.	Texto + fotos	920	x			x	67	x		Envolvimento
28.02		x		17:53	Proibido ultrapassar pela direita...	Texto + fotos	729	x			x	49		x	-
28.02		x		09:56	Para começar o fim-de-semana nada como uma enorme fotografia. Bom dia	Texto + fotos	716	x			x	59	x		Envolvimento
27.02	x			19:00	Primeira semana de #realthaw cumprida. Veja o vídeo resumo.	Texto + fotos + Link	242	x			x	49	x		Missão
27.02	x			17:02	Aterragens. #realthaw 2015 na Base Aérea N.º11 em Beja.	Texto + vídeo	412	x			x	59	x		Missão
27.02	x			08:48	Obrigado spotters. Bom dia Portugal.	Texto + fotos	578	x			x	57	x		Envolvimento
26.02	x			17:38	Segure-se bem! Duas descolagens, durante o #realthaw 2015.	Texto + vídeo	666	x			x	142	x		Missão
26.02	x			12:30	Os Spotters estão em Beja desde bem cedo #realthaw	Texto + fotos	218		x		x	31		x	-
26.02	x			10:36	Levar a Bandeira de Portugal mais longe. Bom dia.	Texto + fotos	658	x			x	42		x	-
25.02	x			14:16	C-130H e paraquedistas a postos para mais uma missão do #realthaw	Texto + vídeo	607	x			x	168	x		Missão
25.02	x			08:14	Bom dia. Já fez exercício hoje?	Texto + fotos	415	x			x	17		x	-
24.02	x			22:19	Estas imagens são de tirar o fôlego. #realthaw 2015	Texto + fotos	565	x			x	77	x		Missão
24.02	x			19:00	Conhece a Esquadra dos "Lobos"?	Texto + vídeo	321	x			x	39	x		Missão
24.02	x			15:27	Coragem, o frio está quase a ir embora.	Texto + fotos	993	x			x	141		x	-
24.02	x			09:55	Estamos prontos. Bom dia.	Texto + fotos	358	x			x	22	x		Envolvimento
23.02	x			21:30	Descolou hoje o #realthaw 2015, na Base Aérea N.º11, em Beja.	Texto + fotos + Link	207	x			x	33	x		Missão
23.02	x			19:52	Banda FAP. Boa noite.	Texto + fotos + link	94		x		x	3	x		Missão + envolvimento
23.02	x			16:23	Helicópteros dinamarqueses AS550 são quem inicia a actividade do #realthaw 2015	Texto + vídeo	542	x			x	100	x		Missão
23.02	x			13:33	A primeira missão do #realthaw 2015 está prestes a começar	Texto + fotos + Link	99	x			x	-	x		Missão
23.02	x			09:36	Bom dia, boa semana e boas descolagens.	Texto + fotos	393	x			x	14	x		Envolvimento
22.02		x		19:34	Curso de Recuperadores Salvadores da Força Aérea 2015.	Texto + fotos	665	x			x	52	x		Bastidores
22.02		x		09:24	Bom dia e bom domingo	Texto + fotos	739	x			x	40	x		Envolvimento
21.02		x		21:58	AS550 dinamarqueses já estão em Beja!	Texto + fotos + link	310	x			x	28			Missão
21.02		x		17:14	Acompanhe todos os momentos de uma missão realizada pela Esquadra 504 "Linces".	Texto + vídeo	308	x			x	45	x		Missão
21.02		x		14:39	Está sol, é de aproveitar. Bons voos.	Texto + fotos	619	x			x	19		x	-
21.02		x		09:37	Portugal tem locais inesquecíveis, aproveite o fim-de-semana. Bom dia	Texto + fotos	337	x			x	24	x		Envolvimento
20.02	x			19:05	Quem será que vai tirar a melhor fotografia? Saiba mais em www.emfa.pt/realthaw	Texto + fotos + link	120	x			x	21		x	-
20.02	x			15:54	realthaw 2015	Evento	79	x			x	-	x		Missão
20.02	x			13:00	transporte trabalho de parto, da Ilha do Corvo para a Terceira, nos Açores	Texto + fotos	450	x			x	49	x		Informação pública + Missão
20.02	x			09:00	Bom dia e boa sexta-feira.	Texto + fotos	880	x			x	79	x		Envolvimento
19.02	x			16:31	O ano passado foi assim. #realthaw 2015.	Texto + fotos + Link	199	x			x	43	x		Missão
19.02	x			14:33	Conhece o Alpha-Jet?	Texto + fotos + link	318	x			x	18	x		Missão
19.02	x			09:30	Bom dia! Pronto para mais uma quinta-feira?	Texto + fotos	402	x			x	13	x		Envolvimento
18.02	x			18:45	2014 a FAP realizou 40 missões de vigilância do espaço aéreo nacional?	Texto + fotos	1056	x		x		151	x		Informação pública + Missão
18.02	x			14:06	wallpaper. Siga!	Texto + fotos	585	x			x	53	x		Envolvimento
18.02	x			08:40	Centro de Audiovisuais FAP. Bom dia.	Texto + fotos	254	x			x	14	x		Envolvimento
17.02	x			22:36	Missão: Executar operações de defesa aérea e de ataque convencional. Boa noite.	Texto + fotos	730	x			x	74			Missão + envolvimento
17.02	x			11:54	Já conhece o site da Academia da Força Aérea?	Texto + fotos + link	603		x		x	42	x		Informação pública
17.02	x			08:30	Bom dia. um novo wallpaper para o ambiente de trabalho do seu pc ou tablet.	Texto + fotos	965	x			x	71	x		Envolvimento
16.02	x			20:49	Para muitos, a noite promete altos voos. Tenha cuidado na estrada e divirta-se.	Texto + fotos	513	x			x	26		x	-
16.02	x			13:53	Esperamos que esteja a ter bom Carnaval. Aqui de cima parece estar a ser divertida.	Texto + fotos	1107	x			x	122	x		Envolvimento
16.02	x			05:43	Bom dia e, se for caso disso, bom descanso. Foto Mali	Texto + fotos	338	x			x	21	x		Missões internacionais
15.02		x		21:30	Bom descanso. Estamos cá por si.	Texto + fotos	418	x			x	19	x		Missão + envolvimento

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

15.02		x	14:00	#realthaw - Sabe o que é?	Texto + link + vídeo	363	x			x	159	x		Missão
15.02		x	12:04	O tempo nem sempre ajuda ao fim de semana, mas fica menos cinzento connosco lá.	Texto + fotos	755	x			x	65		x	-
15.02		x	09:00	Bom dia. Deixamos-lhe cinco aeronaves nesta fotografia. Sabe identificá-las?	Texto + fotos	479	x			x	34	x		Envolvimento
14.02		x	18:00	É dia dos namorados, mas continuamos a trabalhar. É um bom programa a 2 certo?	Texto+ vídeo	1293	x			x	297	x		Missão + envolvimento
14.02		x	11:58	Continuação de Bom sábado e de Bom fim-de-semana!	Texto + fotos	736	x			x	59	x		Envolvimento
14.02		x	08:46	Bom dia e bom fim-de-semana.	Texto + fotos	832	x			x	61	x		Envolvimento
13.02	x		21:02	Dia Mundial da Rádio, reportagem da Rádio Renascença sobre a Rádio Lajes	Texto + fotos + Link	164		x		x	7		x	-
13.02	x		14:18	No Dia Mundial da Rádio, lembrar a única rádio militar do país: a Rádio Lajes.	Texto + link + vídeo	115	x			x	24	x		Bastidores
13.02	x		12:32	Esta noite a Força Aérea realizou mais uma missão de transporte de órgãos humanos	Texto + fotos	401	x			x	47	x		Informação pública + Missão
13.02	x		08:39	Bom dia, quase a descolar para mais um fim-de-semana.	Texto + fotos	916	x			x	71	x		Envolvimento
12.02	x		20:45	Acompanhe um dia de operação do C-295 da Esquadra 502 "Elefantes" no #Mali.	Texto + link + vídeo	437	x			x	66	x		Missões internacionais
12.02	x		14:12	Quantos "gostos" merece esta foto do Alouette III, da Esquadra 552-"Zangões"?	Texto + fotos	1181	x			x	61	x		Envolvimento
12.02	x		09:26	Bom dia!	Texto + fotos	523	x			x	23	x		Envolvimento
11.02	x		23:58	Sempre prontos. Boa noite.	Texto + fotos	705	x			x	48	x		Envolvimento
11.02	x		13:52	Esquadra 502 - transporte aeromédico de 2 pacientes, do Porto Santo para Funchal.	Texto + fotos	361	x			x	28	x		Informação pública + Missão
11.02	x		08:40	Bom dia Portugal.	Texto + fotos	435	x			x	21	x		Envolvimento
10.02	x		15:21	Curso de Recuperador Salvador da Força Aérea Portuguesa 2015	Texto + fotos	690	x			x	103	x		Bastidores
10.02	x		11:22	Curso de Recuperadores Salvadores 2015. "Para que outros vivam" é o lema.	Texto + fotos	843	x			x	73	x		Bastidores
10.02	x		09:16	Bom dia.	Texto + fotos	564	x			x	27	x		Envolvimento
09.02	x		21:15	Quer saber tudo sobre a aeronave C-295M, da Esquadra 502 "Elefantes"?	Texto + fotos + link	408	x			x	30	x		Missão
09.02	x		15:31	Ó mar salgado, quanto do teu sal São lágrimas de Portugal!	Texto + fotos	485	x			x	77		x	-
09.02	x		10:24	Bom dia e boa segunda-feira.	Texto + fotos	723	x			x	63	x		Envolvimento
08.02	x		19:13	Realizada mais uma qualificação operacional de um novo piloto da Esquadra 552	Texto + fotos	493	x			x	50	x		Informação pública + Missão
08.02	x		15:48	Como se chama o primeiro heli a executar missões de Busca e Salvamento na FAP?	Texto + fotos	563	x			x	52	x		Envolvimento
08.02	x		13:14	A que especialidade da Força Aérea Portuguesa pertence este binómio?	Texto + fotos	1256	x			x	87	x		Envolvimento
08.02	x		09:39	Bom dia Portugal	Texto + fotos	1132	x			x	77	x		Envolvimento
07.02	x		19:03	Conhece o armamento do F-16? Vídeo Jornal Expresso	Texto + vídeo	820	x			x	298	x		Missão
07.02	x		13:30	Há dias inesquecíveis e este foi garantidamente um deles. #NOSAirRace	Texto + fotos	681	x			x	43		x	-
07.02		x	08:05	Bom fim de semana! Estamos prontos!	Texto + fotos	311	x			x	13	x		Envolvimento
06.02	x		20:36	Embarque Alouette III Esquadra 552, siga missão de treino de busca e salvamento.	Texto + vídeo	157	x			x	25	x		Missão
06.02	x		13:55	Os Alpha-Jet da Esquadra 103 "Caracóis" estão em aproximação a que Base Aérea?	Texto + fotos	653	x		x		45	x		Envolvimento
06.02	x		08:00	Bom dia Portugal.	Texto + fotos	531	x			x	28	x		Envolvimento
05.02	x		21:06	#fapfotododia "família" trab. diariamente para que se sintam mais seguros. Boa noite.	Texto + fotos	630	x			x	51	x		Envolvimento
05.02	x		17:30	Academia FAP, corta-mato de apuramento para o Nacional do Desporto Escolar.	Texto + fotos + link	84		x		x	1	x		Informação pública
05.02	x		08:15	Bom dia!	Texto + fotos	586	x			x	32			Envolvimento
04.02	x		21:24	Momentos que nos enche a alma. "Para que outros vivam" Boa noite.	Texto + fotos	1274	x			x	142	x		Envolvimento
04.02	x		16:04	#fapfotododia 201 "Falcões e 301 "Jaguares", missão.	Texto + fotos + link	444	x			x	34	x		Missão
04.02	x		11:05	Dia Mundial da Luta contra o Cancro.	Texto + fotos	556	x			x	64		x	-
03.02	x		15:49	II Jornadas "Vertentes e Desafios da Manutenção"	Texto + fotos + link	164	x			x	13	x		Informação pública
03.02	x		08:54	Bom dia Portugal.	Texto + fotos	1160	x			x	128	x		Envolvimento
02.02	x		15:22	Continuamos em missão no Mali, C-295M, da Esquadra 502 - "Elefantes".	Texto + fotos	283	x			x	24	x		Missões internacionais
02.02	x		08:26	Ser Português. Bom dia.	Texto + fotos	549	x			x	68	x		Envolvimento
01.02		x	20:52	Missão da Esquadra 504 "Linces". Descolagem do Porto e aterragem em Lx	Texto + vídeo	225	x			x	31	x		Missão
01.02		x	14:16	Voar imaginário criança, Museu do Ar em Sintra esse sonho fica mais próximo.	Texto + fotos	460	x			x	49	x		Missão
01.02		x	10:36	Estamos todos unidos por si e por Portugal. Bom dia.	Texto + fotos	1591	x			x	152	x		Envolvimento

88 62 26  
88

83 5 2 86 5144 75 13

Twitter FAP - março de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Retweets	Insere-se em objetivo de comunicação			
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		S	Não	Qual?	
31.03	x			05:02	Hoje o P3C+ foi o avião do Presidente	Texto + foto	6		x			2	x			Informação pública
30.03	x			12:15	Partilha de tweet externo - artigo	Texto + Link	2		x			0		x		-
30.01	x			01:13	Hoje é dia de media training na Academia da Força Aérea. Comunicar é missão.	Texto + foto	5		x			3	x			Bastidores
29.03		x		12:45	No âmbito da missão na minusma FAP entregou brinquedos a crianças do Mali.	Texto + foto	6		x			7	x			Missões internacionais
29.03		x		07:56	Siga-nos nos diversos canais e fique por dentro do que fazemos. Consulte site,	Texto + foto + Link	3	x		x		1	x			Informação pública
29.03	x			04:18	Bom domingo. Nós temos aeronaves prontas e tripulações qualificadas!	Texto + foto	8		x			2	x			Envolvimento
26.03	x			00:41	Bom dia!	Texto + foto	14		x			4	x			Envolvimento
25.03	x			07:04	Já visitou hoje a nossa página da Internet?	Texto + Link	3		x			1	x			Informação pública
25.03	x			01:30	Parabéns Elefantes!	Texto + foto + Link	9		x			8	x			Informação pública
24.03	x			00:35	Bom dia!	Texto + foto	9		x			7	x			Envolvimento
23.03	x			14:54	Resgate de tripulante do navio Cable Entreprise	Texto + foto	8		x			3	x			Informação pública + Missão
23.03	x			14:49	Resgate de tripulante do navio Cable Entreprise	Texto + foto	3		x			4	x			Informação pública + Missão
23.03	x			14:44	Dia 23 de março é o dia da meteorologia.	Texto + foto	4		x			2	x			Envolvimento
23.03	x			07:43	A formação é essencial para se estar Pronto! Sessão de tiro.	Texto + foto	5		x			1	x			Bastidores
23.03	x			06:42	A FAP está a substituir a Walther p38 pela H&K USP. Treino.	Texto + Link	2		x			0	x			Bastidores
23.03	x			01:43	Bom dia e Boa semana	Texto + Link	2		x			0	x			Envolvimento
22.03	x			14:26	Boa semana.	Texto + foto	5		x			3	x			Envolvimento
22.03	x			03:24	Participação FAP no exercício obangameexpress. Foto Marinha EUA	Texto + foto	1		x			1	x			Missões internacionais
22.03		x		03:21	FAP realizou ontem transporte de órgãos e várias evacuações aeromédicas.	Texto + foto	4		x			1	x			Informação pública + Missão
21.03		x		01:34	Hoje o bom dia chega-nos da missão minusma no Mali	Texto + foto	6		x			6	x			Envolvimento + Missões internacionais
19.03	x			03:00	Portuguese Air Force takes part in 2 joint exercises in Africa. Photo: @USNavy	Texto + foto + Link	4		x			5	x			Informação pública + Missões internacionais
19.03	x			02:59	Força Aérea participa em 2 exercícios internacionais em África.	Texto + foto + Link	3		x			1	x			Informação pública + Missões internacionais
18.03	x			02:08	Bom dia!	Texto + Link	0		x			0	x			Envolvimento
17.03	x			02:41	Apresentação pública de teses de Mestrado.	Texto + foto	3		x			1		x		-
14.03		x		12:43	Futurália	Texto + foto	2		x			0	x			Recrutamento
12.03	x			07:04	Futurália	Texto + foto	3		x			1	x			Recrutamento
09.03	x			08:47	FAP oragnizou corrida de solidariedadenas Unidades, UNICEF	Texto + Link	3		x			2	x			Informação pública
09.03	x			07:37	Medalha ouro nos Europeus de tiro de ar comprimido, na Holanda	Texto	4		x			1		x		-
08.03		x		13:08	Já se inscreveu na 2ª Corrida do Centenário?	Texto + foto + Link	1		x			0	x			Informação pública
07.03		x		10:13	O NRP Bérrio participou no exercício da Força Aérea "Real Thaw"	Texto + foto	1		x			0	x			Informação pública + Missão
05.03	x			01:50	Chefes dos três Ramos das Forças Armadas visitam realthaw	Texto + foto + Link	1		x			1	x			Informação pública + Missão
04.03	x			11:30	Veja o dia a dia de um piloto de Alpha-Jet	Texto + foto + Link	6	x				4	x			Missão + Recrutamento
03.03	x			10:29	Escolas "voam" com a Força Aérea no realthaw	Texto + Link	0		x			0	x			Informação pública
03.03	x			05:25	Equipa cinotécnica da Secção de Cães de Guerra	Texto + Link	3		x			3	x			Missão
03.03	x			01:27	Conheça a aeronave ALIII, testemunho dos seus tripulantes	Texto + Link	0		x			0	x			Missão
02.03	x			11:42	Reportagem fotográfica treino da secção Cinófila da BA11	Texto + foto + Link	3		x			2	x			Bastidores
36	26	10	0				142	2	34	1	35	77	33	3		
		36							36		36					36

Twitter FAP - fevereiro de 2015

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Retweets	Inser-se em objetivo de comunicação			
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não	S	Não	Qual?		
26.02	x			12:48	Exercício #realthaw sob o flash de dezenas de spotters	Texto + foto + Link	6		x		x	5		x		-
25.02	x			10:49	Entrevista ao Comandante da Base Aérea N.º11, em Beja, sobre o #realthaw2015	Texto + foto + Link	3		x		x	0	x			Missão
25.02	x			04:16	C-130 e paraquedistas já estão a postos para missão da tarde no #realthaw	Texto + foto	4		x		x	1	x			Missão
24.02	x			14:28	P-3C Cup+ missão ISR aquisição alvo. Tudo sobre exercício emfa.pt/realthaw	Texto + foto + Link	1		x		x	1	x			Missão
23.02	x			04:25	Comandante aéreo explica importância e finalidade #realthaw <a href="http://ow.ly/jxHEe">http://ow.ly/jxHEe</a>	Texto + Link + Vídeo	1		x		x	0	x			Missão
23.02	x			09:16	RDAF AS550 primeiros a descolar no #realthaw	Texto + foto	3		x		x	1	x			Missão
23.02	x			09:14	Comandante Aéreo entrevista #realthaw 2015. Assista em <a href="http://goo.gl/ba4O9d">http://goo.gl/ba4O9d</a>	Texto + foto + Link	1		x		x	0	x			Missão
23.02	x			05:22	Militares 5 países deram hoje entrada no #realthaw 2015. <a href="http://www.emfa.pt/realthaw">www.emfa.pt/realthaw</a>	Texto + foto + Link	1		x		x	0	x			Missão
21.02		x		12:23	A servir... Sempre!	Texto + foto	6		x		x	2	x			Envolvimento
20.02	x			04:06	Começam a chegar 1ªs forças militares #realthaw 2015. <a href="http://goo.gl/shWOSP">http://goo.gl/shWOSP</a>	Texto + foto + Link	0		x		x	1	x			Missão
19.02	x			07:20	O #realthaw 2015 está aí. Prepare-se! <a href="http://goo.gl/VvUxM3">http://goo.gl/VvUxM3</a>	Texto + foto + Link	5	x			x	3	x			Missão
16.02	x			11:54	A FAP na @UN_MINUSMA . Foto SB	Texto + foto	1		x		x	0	x			Missões internacionais
14.02		x		06:48	Love is in the air!	Texto + foto	7		x		x	3	x			Envolvimento
12.02	x			01:53	<a href="#">Partilha de tweet externo</a> - C-130 16801 na Madeira (5.Fev.2015)	Texto + Link	0		x		x	1	x			Missão
11.02	x			08:08	Dois doentes transportados no C-295M para o aeroporto do Funchal.	Texto + foto	2		x		x	1	x			Informação pública + Missão
10.02	x			04:12	Já decorre o Curso de Recuperadores Salvadores 2015.	Texto + foto	3	x			x	2	x			Bastidores
09.02	x			09:18	A nossa #fapfotododia de hoje é dedicada aos homens do mar.	Texto + foto	6		x		x	4	x			Envolvimento
08.02		x		12:52	Missão realizada esquadra552 na Serra da Estrela. <a href="#">Qualificações</a> operacionais	Texto + foto	6		x		x	2	x			Missão
03.02	x			02:05	Bom dia e, quem sabe, boa visita ao Museu do Ar.	Texto + foto	1		x		x	0	x			Missão
19	16	3	0				57	2	17	0	19	27	18	1		

19

Instagram FAP - março de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
31.03	x			Para que outros vivam! SIGA!	170		x		x	x		Missão
29.03		x		Mais uma missão na operação minusma no Mali. Entrega de brinquedos a crianças.	112		x		x	x		Missões internacionais
29.02		x		Aeronave pronta, tripulação qualificada.	114		x		x	x		Missão
28.03		x		Bom fim-de-semana.	124		x		x	x		Envolvimento
26.03	x			Onde e quando necessário!	138		x		x	x		Missão
23.03	x			Dia 23 de março é o dia da meteorologia.	88		x		x	x		Envolvimento
23.03	x			O dia a dia dos militares da FAP faz-se de múltiplas formas. Instrução de tiro	85		x		x	x		Bastidores
22.03		x		A Servir Portugal!	127	x			x	x		Missão
22.03		x		Para que outros Vivam!	128		x		x	x		Missão
21.03		x		A Força Aérea participa no obangameexpress com uma aeronave. Bons voos.	114		x		x	x		Missões internacionais
16.03	x			A Esquadra501 está, mais uma vez, no Mali na operação minusma	128	x			x	x		Missões internacionais
15.03		x		24 horas por dia ao serviço de Portugal!	131	x			x	x		Missão
15.03		x		Em Lisboa foi casa cheia. Agora esperamos por si na Qualifica.	96		x		x	x		Recrutamento
13.03	x			SIGA!	118	x			x		x	
06.03	x			Sem legenda	160	x			x		x	
15	7	8	0		1833	5	10	0	15	13	2	
		15					15		15		15	

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

Instagram FAP - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
23.02	x			Skids are airborne! RDAF AS550 primeiros a descolar no #realthaw 2015	124	x			x	x		Missão
21.02	x			A Servir... Sempre!	155	x			x	x		Missão
16.02	x			A Força Aérea no Mali na missão #minusma	129	x			x	x		Missões internacionais
14.02		x		Dia de São Valentim	129	x			x	x		Envolvimento
13.02	x			Esquadra 601 "Lobos", Missão: Executar operações aéreas em ambiente marítimo	103		x		x	x		Missão
13.02	x			Lockheed Martin F-16, Força Aérea Portuguesa	127		x		x	x		Missão
12.02	x			Esquadra 103 "Caracóis" nos Açores.	126		x		x	x		Missão
10.02	x			Curso de Recuperador Salvador da Força Aérea Portuguesa 2015	110		x		x	x		Missão
08.02		x		Bonitas imagens tiradas pela Esquadra 552 numa missão na Serra da Estrela	107	x			x		x	-
08.02		x		Um dos nossos melhores momentos!	127	x			x	x		Missão
07.02		x		Prontos!	101	x			x	x		Missão
01.02		x		Sempre prontos!	83	x			x	x		Missão
12	7	5	0		1421	8	4	0	12	11	1	
		12										

YouTube FAP - março de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Duração	Gostos	Visualizações	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
10.03	x			Força Aérea na Futurália	01m06s	14	1097	x			x	x		Recrutamento
09.03	x			Realthaw 2015 - Missão Cumprida!	03m22s	30	1852	x			x	x		Missão
06.03	x			2ª Corrida do Centenário da Aviação Militar	00m50s	6	939		x		x	x		Informação pública
06.03	x			Realthaw 2015 - Atrás das câmaras	03m42s	17	1148	x			x		x	-
05.03	x			Realthaw 2015 - 1CAB COELHO ALPHAJET	00m18s	5	204		x		x	x		Missão
05.03	x			Realthaw 2015 - SAJ MOREIRA ALPHAJET	00m22s	1	142		x		x	x		Missão
05.03	x			Realthaw 2015 - CAP SILVA ALPHAJET	00m16s	3	175		x		x	x		Missão
04.03	x			Realthaw 2015 - Piloto Alpha-Jet ESQ 103	04m47s	14	1661		x		x	x		Missão
03.03	x			Realthaw 2015 - Precursores Aeroterrestres	05m01s	37	3398	x			x	x		Missão
02.03	x			Realthaw 2015 - 1SAR BORGES ALIII	00m17s	4	154		x		x	x		Missão
02.03	x			Realthaw 2015 - 1SAR MARQUES ALIII	00m13s	4	105		x		x	x		Missão
02.03	x			Realthaw 2015 - TEN MANGAS ALIII	00m18s	5	196		x		x	x		Missão
02.03	x			Realthaw 2015 - TCOR INACIO ALIII	00m27s	5	99		x		x	x		Missão
01.03		x		Realthaw 2015 - Coordenadora Tática missão ESQ601	03m03s	15	1425		x		x	x		Missão + Bastidores
14	13	1	0			160	12595	4	10	0	14	13	1	
		14						14		14		14		

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

YouTube FAP - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Duração	Gostos	Visualizações	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
27.02	x			Realthaw 2015 - Resumo da 1.ª semana	01m23s	18	1888	x			x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Major Rocha	00m58s	5	200		x		x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Sgt-Ajudante Castro	00m24s	1	106		x		x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Capitão Teixeira	00m54s	3	248	x			x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Capitão Silva	00m44s	6	659		x		x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Sgt-Ajudante Felício	01m15s	2	338		x		x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Esquadra 601 - Primeiro-Sgt Ribeiro	00m32s	1	100		x		x	x		Missão
26.02	x			Realthaw 2015 - Aprontamento de Forças	01m41s	12	1631		x		x	x		Missão
25.02	x			Realthaw 2015 - Comandante da BA11 - Cnel Lopes	02m59s	7	662		x		x	x		Missão
23.02	x			Realthaw 2015 - Ready to Take off	02m35s	12	1734		x		x	x		Missão
23.02	x			Realthaw 2015 - Cmdt Aéreo - Tenente-General Silva	03m54s	4	552		x		x	x		Missão
15.02		x		Realthaw 2015	00m54s	25	728		x		x	x		Missão
13.02	x			Rádio Lajes - Reportagem no Dia Mundial da Rádio	01m51s	9	526		x		x	x		Bastidores
11.02	x			Força Aérea Portuguesa no Mali	03m18s	40	3145	x			x	x		Missões internacionais
14	13	1	0			145	12517	3	11	0	14	14	0	

14

Facebook Marinha - março de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Partilhas	Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Qual?
31.03	x			18:11	Fragata Bartolomeu Dias em África	Fotos	4116	x		x		411	x		Missões internacionais
31.03	x			16:20	Último dia para concorrer - recrutamento	Link	589	x		x		0	x		Recrutamento
31.03	x			09:31	Cadetes EN desejam-lhe excelente terça-feira	Texto + foto	2230	x		x		90	x		Envolvimento
30.03	x			16:00	Exercício INSTREX 1 – 15	Texto + foto	2510	x		x		297	x		Missão
29.03		x		20:30	Concurso para Técnico Superior Naval	Texto + foto	1059	x		x		477	x		Recrutamento
28.03		x		09:40	Não se esqueça: a hora muda este fim-de-semana	Texto + foto + link	1112	x		x		503	x		Envolvimento
27.03	x			17:03	Este domingo suba a bordo do NRP Cacine	Texto + foto	1176	x		x		210	x		Envolvimento + Informação pública
27.03	x			09:30	Esclarecimento aquisição NPL SIROCO	Link	948	x		x		110	x		Informação pública
26.03	x			17:50	Quid Juris? Junta-te a nós. Vagas em Direito	Texto + foto + link	835	x		x		175	x		Recrutamento
26.03	x			10:55	Fragata Vasco da Gama com heli. exercício Instrex	Texto + foto	2801	x		x		456	x		Missão
25.03	x			17:29	Fragata Bartolomeu Dias em África	Fotos	4116	x		x		411	x		Missões internacionais
25.03	x			11:47	Junta-te a nós. Vaga em Química	Texto + foto + link	529	x		x		48	x		Recrutamento
24.03	x			16:49	Exercício INSTREX 1 – 15	Texto + foto	2510	x		x		297	x		Missão
23.03	x			17:32	Junta-te a nós. Vagas em Medicina Dentária.	Texto + foto + link	1422	x		x		448	x		Recrutamento
23.03	x			14:20	Marinha treina resposta aos novos cenários de crise	Link	1704	x		x		135	x		Informação pública
23.03	x			09:44	Boa semana	Texto + foto	1952	x		x		109	x		Envolvimento
22.03		x		15:55	A semana da Fragata Bartolomeu Dias em imagens	Fotos	1994	x		x		136	x		Missões internacionais
21.03		x		17:18	Cadetes EN treinaram sobrevivência no mar.	Texto + foto	2137	x		x		159	x		Missão
21.03		x		09:05	Nascer do Sol Corveta Jacinto Cândido. Bom fim-de-semana	Texto + foto	872	x		x		68	x		Envolvimento
20.03	x			18:13	Tu podes servir Portugal na Marinha, na área das RI	Texto + foto + link	1388	x		x		120	x		Recrutamento
20.03	x			11:29	Consegue identificar onde está NRP Cacine em missão?	Texto + foto	1176	x		x		30	x		Envolvimento + Missão
20.03	x			08:42	Atualizou a foto de capa	Fotos	4464	x		x		460		x	-
19.03	x			22:03	Boas navegações a todos - partilha de álbum Escola Naval	Texto + foto + link	1048	x		x		0		x	-
19.03	x			17:41	Pais na Fragata Bartolomeu Dias, em África	Texto + foto	2201	x		x		146	x		Envolvimento + Missões internacionais
19.03	x			16:24	Amanhã há eclipse do Sol. Planetário Calouste Gulbenkian	Texto + foto + link	679	x		x		181	x		Missão
19.03	x			08:25	Feliz Dia do Pai.	Texto + foto	5509	x		x		1016	x		Envolvimento
18.03	x			18:08	Junta-te a nós. Vaga para Arquitetura	Texto + foto + link	693	x		x		165	x		Recrutamento
18.03	x			14:50	Episódio da série documental "Mar - a terra prometida"	Texto + link	292		x	x		63	x		Missão
18.03	x			04:50	40 Anos! Parabéns NRP João Roby.	Texto + foto	2016	x		x		140	x		Informação pública
17.03	x			19:55	Evacuação médica	Link	1071	x		x		61	x		Informação pública + Missão
17.03	x			12:23	Junta-te a nós: concurso aberto para a Marinha	Texto + foto + link	1674	x		x		1885	x		Recrutamento
16.03	x			17:09	Consegue identificar alguém nesta foto?	Texto + foto + link	441	x		x		0	x		Envolvimento
16.03	x			10:08	NRP Cuanza, missão na Madeira	Texto + foto	964	x		x		53	x		Informação pública + Envolvimento
15.03		x		11:03	Açores: Corveta Jacinto Cândido abre ao público	Texto + foto	1574	x		x		140	x		Envolvimento + Informação pública
14.03		x		16:33	Moda Lisboa	Texto + foto	727	x		x		54		x	-
13.03	x			19:45	Bom regresso a casa e votos de um grande fim-de-semana	Texto + foto	2090	x		x		127	x		Envolvimento
13.03	x			18:33	Futurália	Texto + foto	868	x		x		57	x		Recrutamento
13.03	x			11:57	Missão da Fragata Bartolomeu Dias em África	Texto + foto	2094	x		x		143	x		Missões internacionais
12.03	x			22:16	Futurália	Link	302	x		x		53	x		Recrutamento
12.03	x			17:16	Futurália	Texto + foto	868	x		x		57	x		Recrutamento

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

11.03	x		17:38	O último arriar da Bandeira no NRP Afonso Cerqueira	Texto + foto	3070	x			x	368	x		Informação pública
11.03	x		08:30	Futurália	Texto + foto + link	832	x		x		122	x		Recrutamento
10.03	x		16:37	NRP Jacinto Cândido missão nos Açores	Texto + foto	915	x			x	71	x		Missão
10.03	x		10:51	Partilha foto Recrutamento Marinha	Link	934	x			x	0	x		Recrutamento
09.03	x		14:39	Sabia que?	Texto + foto	1213	x			x	91	x		Envolvimento
09.03	x		09:28	Boa semana. Porque todos os dias são dias da Mulher.	Texto + foto	3771	x			x	305	x		Envolvimento + Missão
08.03		x	09:30	Feliz Dia da Mulher	Texto + foto	25.846	x			x	11628	x		Envolvimento
07.03		x	14:59	NRP Bérrio em exercício	Texto + foto	1986	x			x	150	x		Missão
06.03	x		09:22	Que o seu dia seja de vento em popa. Boa sexta-feira.	Texto + foto	2951	x			x	689	x		Envolvimento
05.03	x		09:25	Hoje já "desportivo"?	Texto + foto	1298	x			x	99	x		Envolvimento
04.03	x		20:06	Posse do Diretor-Geral da Autoridade Marítima	Texto + foto	750	x			x	74	x		Informação pública
04.03	x		17:44	Dia da Mulher: iniciativas	Texto + foto	390	x			x	128	x		Informação pública
03.03	x		09:01	Fragata BARTOLOMEU DIAS largou para exercícios	Texto + foto	1825	x			x	238	x		Missões internacionais
02.03	x		09:47	Mergulhe em mais uma segunda-feira. Boa semana.	Texto + foto	1768	x			x	77	x		Envolvimento
01.03		x	19:14	Ocean Campus - Summer School	Texto + foto + link	356	x			x	77	x		Informação pública
55 45 10 0						88810	54	1	12	43	23608	52	3	
55							55		55			55		

Facebook Marinha - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Partilhas	Insere-se em objetivo de comunicação			
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Qual?	
															Sim	Não
27.02	x			16:54	Aproveite ao máximo o fim-de-semana que aí vem.	Texto + Fotos	2073	x			x	183	x		Envolvimento	
27.02	x			10:33	Instituto Hidrográfico: ondas de 13 metros esta semana	Texto + Fotos + Link	1495	x			x	238	x		Informação pública	
26.02	x			17:51	Campeonato Militar de Corta-Mato	Texto + Fotos	1372	x			x	62	x		Informação pública	
25.02	x			18:11	Partilha foto PSP - agentes mortos em serviço	Fotos	1364	x			x	-		x	-	
25.02	x			09:37	Bom dia!	Texto + Fotos	2172	x			x	118	x		Envolvimento	
24.02	x			18:11	Formandos da Corveta Baptista de Andrade	Texto + Fotos	1088	x			x	44	x		Missão	
23.02	x			12:48	Estação Salva-vidas de Leixões - Um dia, três missões!	Texto + Fotos	1294	x			x	125	x		Informação pública	
22.02		x		18:51	Filme: Descida do rio Tejo	Texto + Vídeo	1673	x			x	325	x		Bastidores	
22.02		x		10:00	Bom dia e um excelente Domingo!	Texto + Fotos	1850	x			x	96	x		Envolvimento	
21.02		x		14:31	Sabia que... Hoje é Dia Internacional da Língua Materna	Texto + Fotos	1376	x			x	310	x		Informação pública	
21.02		x		10:30	Réplicas Ria Aveiro: exposição Fragata D. Fernando II e Glória	Texto + Fotos	551	x			x	74	x		Informação pública	
20.02	x			18:01	Fim-de-semana à vista. Leme a meio com o pano todo!	Texto + Fotos	1447	x			x	75		x	-	
19.02	x			22:03	Marinha saúde o regresso deste evento LX Volvo Ocean Race	Texto + Vídeo	634	x			x	163		x	-	
19.02	x			18:41	Sala aulas NRP Álvares Cabral: Curso Esp. Oficiais Navegação	Texto + Fotos	1638	x			x	67	x		Missão	
18.02	x			15:52	Militares Destacamento Ações Especiais salto pára-quedas	Texto + Fotos	2631	x			x	168	x		Missão	
17.02	x			14:46	Provérbio "Esta vida são dois dias e o carnaval são três"	Texto + Fotos	3763	x			x	177	x		Envolvimento	
17.02	x			10:37	Fragata Álvares Cabral embarca cadetes.	Fotos	2021	x			x	64	x		Missão	
17.02	x			02:39	Embarques preparação/adaptação vida à bordo - cadetes	Texto + Fotos	46	x			x	3		x	-	
16.02	x			12:26	NRP Dragão com ajuda durante ação de fiscalização Algarve	Texto + Fotos	1808	x			x	113	x		Bastidores	
15.02		x		09:45	NRP Figueira Foz terminou 1ª missão Açores. Bom domingo!	Texto + Fotos	1851	x			x	108	x		Envolvimento + Informação pública	
14.02		x		10:00	O Amor está no Mar. Um bom dia de São Valentim!	Texto + Fotos	3207	x			x	390	x		Envolvimento	
13.02	x			18:28	Cadetes EN, descida do Rio.	Texto + Fotos	2051	x			x	123	x		Bastidores	

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional

13.02	x		08:58	Tenha uma boa sexta-feira 13.	Texto + Fotos	3634	x		x	282	x		Envolvimento
12.02	x		18:33	Histórias de Amor nas Estrelas. Planetário Calouste Gulbenkian	Texto + Fotos + Link	375	x		x	87	x		Informação pública
12.02	x		14:40	Parabéns e bem hajam! Para que outros vivam - link FAP	Texto + Fotos + Link	1500	x		x	-	x		Informação pública
12.02	x		10:09	Partilha publicação EN	Texto + Fotos + Link	1027	x		x	-		x	-
11.02	x		18:00	Fragata Álvares Cabral em exercício com navios espanhóis	Texto + Fotos	2052	x		x	179	x		Missão
11.02	x		12:54	Naufração embarcação de pesca no rio Tejo	Link	757	x		x	81	x		Informação pública
11.02	x		10:33	É com neve que NRP Arpão deseja uma excelente quarta-feira.	Texto + Fotos	3094	x		x	215	x		Envolvimento
10.02	x		14:59	Marinha parceira no desenvolvimento	Texto + Fotos	1247	x		x	145	x		Informação pública
09.02	x		18:16	Sempre no mar. Sempre por si.	Texto + Fotos	3180	x		x	232	x		Missão
09.02	x		10:04	9.2.93: Juramento Bandeira 1ª incorporação militares sexo fem.	Texto + Fotos	3948	x		x	326	x		Informação pública
08.02	x		11:45	8.2.62 içada pela 1ª vez NRP Sagres Bandeira Portuguesa.	Texto + Fotos	3160	x		x	670	x		Informação pública
07.02		x	22:08	Salvamento dois praticantes windsurf	Link	778	x		x	49	x		Informação pública
07.02		x	10:30	Mergulhadores a bordo do NRP D. Carlos I	Texto + Fotos	2084	x		x	147	x		Missão
06.02	x		18:00	Em direção fim-de-semana, desejamos que seja BOM...	Texto + Fotos	2328	x		x	129	x		Envolvimento
06.02	x		10:17	Planos para sair à noite no fim-de-semana? Planetário CG	Texto + Fotos + Link	347	x		x	51	x		Informação pública
05.02	x		17:52	O NRP João Roby termina hoje uma missão de duas semanas	Texto + Fotos	2039	x		x	126	x		Missão
05.02	x		11:42	Último dia para concorrer	Texto + Fotos + Link	1576	x		x	190	x		Recrutamento
04.02	x		12:49	Esqueceste? Candidatura concurso praças da Marinha	Texto + Fotos + Link	802	x		x	157	x		Recrutamento
04.02	x		10:15	Dia Mundial da Luta contra o Cancro	Texto + Fotos	3300	x		x	1003		x	-
03.02	x		16:13	Destacamento Ações Especiais	Vídeo	1564	x		x	425	x		Missão
03.02	x		10:02	3.2.1488 Bartolomeu Dias dobrava o Cabo das Tormentas	Texto + Fotos	3437	x		x	1175	x		Informação pública
02.02	x		08:57	NRP Figueira Foz, Flores, Açores, deseja-lhe uma boa semana.	Texto + Fotos	2302	x		x	107	x		Missão
44	35	9				81936	44	3	41	8802	38	6	
													44

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Retweets	Inserir-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Qual?
31.03	x			10:18	Fragata Bartolomeu Dias missão em África. Veja imagens no FB	Texto + link	3		x		x	3	x		Missões internacionais
31.03	x			03:06	Os cadetes da Escola Naval desejam-lhe uma excelente terça-feira.	Texto + foto	6		x		x	1	x		Envolvimento
30.03	x			08:22	Publicadas mais imagens do exercício Instrex 15 em FB	Texto + link	1		x		x	0	x		Missão
29.03		x		12:45	Concurso para Técnico Superior Naval	Texto + foto	2		x		x	2	x		Recrutamento
28.03		x		11:01	Mudança da hora	Texto + foto	0		x		x	0	x		Envolvimento
28.03		x		08:55	Partilha de tweet externo - Conhece o NTM #Creoula.	Texto + foto	4		x		x	3	x		Envolvimento
27.03	x			10:15	29 de março suba a bordo do NRP Cacine	Texto + foto	4		x		x	4	x		Envolvimento + Informação pública
27.03	x			02:49	Esclarecimento sobre a eventual aquisição do NPL SIROCO	Texto + link	3		x		x	1	x		Informação pública
27.03	x			02:45	Concurso aberto para Direito e muitas mais áreas	Texto + Foto + Link	2		x		x	0	x		Recrutamento
26.03	x			04:01	Fragata Vasco da Gama com heli no exercício Instrex	Texto + foto	4	x			x	4	x		Missão
25.03	x			10:43	Imagens da Fragata Bartolomeu Dias na sua missão em África em FB	Texto + Foto + Link	7		x		x	7	x		Missões internacionais
25.03	x			05:04	25 vagas para várias licenciaturas e mestrados	Texto + Foto + Link	2		x		x	1	x		Recrutamento
24.03	x			10:03	Primeiras imagens do exercício naval INSTREX15 em FB	Texto + Foto + Link	2		x		x	0	x		Missão
23.03	x			14:54	Partilha de tweet externo - Resgate tripulante navio	Texto + foto	8		x		x	3	x		Informação pública + Missão
23.03	x			10:39	Junta-te a nós. Vagas em Medicina Dentária	Texto + link	1		x		x	0	x		Recrutamento
23.03	x			05:46	Marinha treina resposta aos novos cenários de crise	Texto + link	1		x		x	1	x		Informação pública
21.03		x		10:34	NRP Figueira da Foz: Cadetes da EN treinaram sobrevivência	Texto + foto	6		x		x	3	x		Missão
20.03	x			11:30	Junta-te a nós. São 25 vagas para várias áreas	Texto + Foto + Link	3		x		x	2	x		Recrutamento
20.03	x			06:00	Consegue identificar onde está o NRP Cacine em missão?	Texto + foto	2	x			x	0	x		Envolvimento
19.03	x			10:43	Pais embarcados na Fragata Bartolomeu Dias, em África, saudações	Texto + foto	4		x		x	1	x		Envolvimento + Missões internacionais
19.03	x			09:33	Eclipse do Sol. Venha assistir no Planetário Calouste Gulbenkian	Texto + Foto + Link	3		x		x	3	x		Missão
19.03	x			08:25	quário Vasco da Gama liberta peixes reproduzidos em cativeiro	Texto + link	1		x		x	1	x		Missão
19.03	x			02:50	Feliz Dia do Pai	Texto + foto	7		x		x	6	x		Envolvimento
18.03	x			15:23	Fragata Bartolomeu Dias e navio francês em exercício	Texto + link	3		x		x	1	x		Missões internacionais
18.03	x			12:00	Episódio da série documental "Mar - a terra prometida"	Texto + Link + Vídeo	2		x		x	1	x		Missão
18.03	x			11:55	40 Anos! Parabéns NRP João Roby.	Texto + foto	4		x		x	2	x		Informação pública
17.03	x			12:31	Evacuação médica de um tripulante de embarcação de pesca	Texto + link	1		x		x	1	x		Informação pública + Missão
17.03	x			09:11	Junta-te a nós: concurso aberto para a Marinha	Texto + link	1		x		x	2	x		Recrutamento
15.03		x		04:13	A Corveta Jacinto Cândido abre ao público Ilha da Graciosa	Texto + foto	5		x		x	3	x		Envolvimento + Informação pública
15.03		x		04:10	ModaLisboa desfilou este ano também na Casa da Balança	Texto + foto	4		x		x	2		x	-
13.03	x			03:58	Fragata Bartolomeu Dias participa em cooperação	Texto + link	4		x		x	2	x		Missões internacionais
12.03	x			10:20	Futurália	Texto + link	2		x		x	0	x		Recrutamento
11.03	x			10:54	Realizou-se hoje o último arriar da Bandeira no NRP Afonso Cerqueira	Texto + foto	5		x		x	3	x		Informação pública
11.03	x			03:24	Futurália	Texto + foto	1		x		x	1	x		Recrutamento
10.03	x			09:44	Corveta Jacinto Cândido missão Açores. Galeria de imagens em FB	Texto + Foto + Link	1		x		x	2	x		Missão
09.03	x			07:45	Sabia que? NRP D. Francisco de Almeida	Texto + foto	2		x		x	1	x		Envolvimento
08.03		x		05:59	O lugar da Mulher é onde ela quiser. Feliz Dia da Mulher	Texto + foto	5		x		x	9	x		Envolvimento
07.03		x		07:26	O NRP Bérrio participou no exercício da Força Aérea "Real Thaw"	Texto + foto	6		x		x	4	x		Missão
06.03	x			01:20	Que o seu dia seja de vento em popa. Boa sexta-feira.	Texto + foto	5		x		x	4	x		Envolvimento
04.03	x			09:47	Dia da Mulher. Saiba mais em FB	Texto + Foto + Link	1		x		x	0	x		Informação pública
02.03	x			01:49	Mergulhe em mais uma segunda-feira. Boa semana	Texto + foto	3		x		x	1	x		Envolvimento
01.03		x		11:18	Summer School. Mais info em FB	Texto + Foto + Link	1		x		x	0	x		Informação pública
42	33	9	0				132	2	40	0	42	85	41	1	

42

42

42

42

Twitter Marinha - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Hora	Tema	Formato conteúdo	Gostos	Comentários		Resposta comentários		Retweets	Inserir-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Qual?
27.02	x			09:20	O fim-de-semana está à porta. Aproveite ao máximo.	Texto + foto	2		x		x	3	x		Envolvimento
27.02	x			02:35	Bóias do IH registaram ondas de cerca de 13 metros	Texto + link	0		x		x	1	x		Informação pública
26.02	x			09:56	Imagens do corta-mato militar em FB	Texto + link	0		x		x	1	x		Informação pública
23.03	x			10:16	Cadetes comportaram-se como verdadeiros membros Baptista Andrade	Texto + foto	0		x		x	0		x	-
23.03	x			02:10	Exposição "O Céu visto da Terra"	Texto + link	0		x		x	0	x		Informação pública
22.02		x		12:54	Naufração da embarcação de recreio Buxa e Estika em Albufeira	Texto + link	2		x		x	1	x		Informação pública + Missão
22.02		x		12:06	Autoridade Marítima realiza buscas no Tejo	Texto + link	0		x		x	1	x		Informação pública + Missão
22.02		x		03:33	Exposição na Fragata D. Fernando II e Glória, esperamos pela sua visita	Texto + foto	2		x		x	3	x		Informação pública
20.02	x			10:07	Fim-de-semana à vista. Leme a meio com o pano todo!	Texto + foto	2		x		x	2	x		Envolvimento
20.02	x			02:10	Sala aulas Curso Especialização Oficiais Navegação NRP Álvares Cabral	Texto + foto	1		x		x	0	x		Missão
18.02	x			09:13	Militares Destacamento Ações Especiais executam salto pára-quadras	Texto + foto	2		x		x	3	x		Missão
17.02	x			06:49	Provérbio português: "Esta vida são dois dias e o carnaval são três"	Texto + foto	1		x		x	0	x		Envolvimento
17.02	x			02:43	Imagens embarque Cadetes Escola Naval na Fragata Álvares Cabral.	Texto + foto	1		x		x	2	x		Missão
15.02		x		05:41	O NRP Figueira da Foz terminou a sua primeira missão nos Açores	Texto + foto	5		x		x	2	x		Missão
14.02		x		13:37	O Amor está no Mar. Um bom dia de São Valentim!	Texto + foto	2		x		x	4	x		Envolvimento
13.02	x			10:33	Rio Tejo desafia cadetes em mais uma descida. Veja as imagens em FB	Texto + link	0		x		x	1	x		Bastidores
12.02	x			10:37	Planetário Calouste Gulbenkian ouvir as "Histórias de Amor nas Estrelas"	Texto + foto	1		x		x	0	x		Informação pública
12.02	x			16:34	Partilha de tweet externo - Os Merlins portugueses fazem 10 anos!	Texto + foto	8	x		x		6	x		Informação pública
11.02	x			04:18	10 anos atrás que os dois primeiros EH-101 "Merlin" chegaram a Portugal	Texto + foto	3	x		x		1	x		Informação pública
11.02	x			10:09	Fragata Álvares Cabral em exercício com navios espanhóis.	Texto + foto	1		x		x	3	x		Missão
11.02	x			04:53	Naufração de embarcação de Pesca no Rio Tejo	Texto + link	1		x		x	0	x		Informação pública
11.02	x			03:19	É com neve que o NRP Arpão lhe deseja uma excelente quarta-feira	Texto + foto	7	x		x		3	x		Envolvimento
10.02	x			07:04	Marinha parceira no desenvolvimento	Texto + link	0		x		x	0	x		Informação pública
09.02	x			10:18	Sempre no mar. Sempre por si	Texto + foto	6		x		x	8	x		Missão
09.02	x			02:58	09.0293 Juramento Bandeira 1ª incorporação militares do sexo feminino	Texto + foto	4		x		x	1	x		Informação pública
08.02		x		03:54	08.02.62 içada pela primeira vez NRP Sagres Bandeira Portuguesa	Texto + foto	6		x		x	5	x		Informação pública
07.02		x		14:05	Salvamento de dois praticantes de windsurf no Guincho	Texto + link	2		x		x	2	x		Informação pública
06.02	x			11:16	Encalhe de duas embarcações de pesca na praia de Vale do Lobo	Texto + Foto + Link	0		x		x	1	x		Informação pública
06.02	x			02:43	Planos para sair à noite no fim-de-semana, já tem?	Texto + Foto + Link	2		x		x	0	x		Informação pública
05.02	x			09:58	Corveta João Roby Base depois cumprida missão SAR duas semanas	Texto + foto	1		x		x	1	x		Missão
05.02	x			03:56	Último dia para concorrer.	Texto + Foto + Link	0		x		x	0	x		Recrutamento
03.02	x			08:18	Vídeo Destacamento de Ações Especiais	Texto + Link + Vídeo	0		x		x	0	x		Missão
03.02	x			02:59	Polícia Marítima apreende redes de meixão no Rio Mondego	Texto + link	0		x		x	0	x		Informação pública
03.02	x			02:04	03.021488 Bartolomeu Dias dobrava o Cabo da Boa Esperança	Texto + foto	3		x		x	1	x		Informação pública

34 27 7 0  
34

65 3 31 2 32 56 33 1

YouTube Marinha - março de 2015

A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Duração	Gostos	Visualizações	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
12.03	x			Futurália	02m04s	17	1498	0	1	0	1	x		Recrutamento
1	1	0	0			17	1498	0	1	0	1	1	0	
			1					1		1		1		

YouTube Marinha - fevereiro de 2015

Análise dos conteúdos

Data	Dia			Tema	Duração	Gostos	Visualizações	Comentários		Resposta comentários		Insere-se em objetivo de comunicação		
	S	FDS	Fer.					Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Qual?
18.02	x			Cadetes Escola Naval, descida do Rio Tejo	03m33s	20	1840	x		x		x		Bastidores
1	1	0	0			20	1840	1	0	1	0	1	0	
			1											

## Declaração do Orientador da Dissertação

---



### DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos, declaro ter aceitado orientar a Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Guerra da Informação, na Academia Militar, do aluno **Pedro Miguel da Silva Coelho dos Santos**. Tive conhecimento do seu Projeto de Dissertação, sobre “A utilização das redes sociais pelas Forças Armadas portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional”, o qual oferece um total enquadramento do tema proposto, privilegiando várias valências, em particular o universo digital, imprescindível neste momento à vida das Instituições, pelo que dou o meu parecer favorável à sua submissão à avaliação da Comissão Científica da Academia Militar.

Lisboa, 29 de setembro de 2014



**Reginaldo Rodrigues de Almeida**

#### Breve Nota Biográfica do Orientador

##### **Reginaldo Rodrigues de Almeida**

Doutorado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid em 2003, com homologação em Comunicação Social pela Universidade Nova de Lisboa em 2004.

Professor no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Autónoma de Lisboa e professor convidado da Pontifícia Universidade de Salamanca (Campus de Madrid).

Membro da cátedra Unesco, através do Grupo de Comunicação da Comissão Espanhola.

Diretor de Comunicação e das Relações Externas da Universidade Autónoma de Lisboa.

· C · E · U ·

COOPERATIVA DE ENSINO UNIVERSITÁRIO, C.R.L.  
Palácio dos Condes do Redondo  
R. de Santa Marta, 56 - 1169-023 Lisboa  
Tel.: 21 317 76 00 - Fax: 21 353 37 02

## Declaração do Coorientador da Dissertação

Prof.<sup>a</sup> Doutora Irina Golovanova

Academia Militar

### DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos, declaro ter aceite orientar a Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Guerra da Informação, na Academia Militar, do aluno **Pedro Miguel da Silva Coelho dos Santos**. Tive conhecimento do seu Projeto de Dissertação, sobre “A utilização das redes sociais pelas Forças Armadas portuguesas enquanto instrumento de comunicação institucional”, o qual oferece um adequado enquadramento do tema proposto, com enfoque no ambiente *web*, crescentemente relevante para a imagem e o sucesso das Instituições, para o que convocará vários saberes, pelo que o meu parecer é favorável à submissão daquele referido projeto à avaliação da Comissão Científica da Academia Militar.

Lisboa, 30 de setembro de 2014

*Irina Golovanova*

#### Breve Nota Biográfica da Orientadora

##### **Irina Golovanova**

Especialista em linguagem não verbal, doutorada, com o título atribuído pela Comissão Superior de Moscovo (2009) e reconhecido pela Direção do Ensino Superior de Portugal (2011).

É formadora certificada do programa *You can't lie to me* pelo *The Body Language Institute* (EUA) e é *coach* certificada pela *International Coaching Community* (ICC).

Foi jornalista em vários meios de comunicação, na Rússia e na Alemanha, e assistente no gabinete da Deputada do Parlamento alemão (Bundestag) Cornelia Pieper, posteriormente Ministra dos Negócios Estrangeiros.

É co-autora do livro *Comunicação para Psicólogos Forenses*.