

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2016/2017



TII

**ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE UTILIZAÇÃO
DAS REDES SOCIAIS ONLINE:
UMA ABORDAGEM CONJUNTA
DOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Manuel da Costa Honorato
CMG EMT**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE UTILIZAÇÃO
DAS REDES SOCIAIS ONLINE:
UMA ABORDAGEM CONJUNTA
DOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS**

CMG EMT Manuel da Costa Honorato

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016-2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE UTILIZAÇÃO
DAS REDES SOCIAIS ONLINE:
UMA ABORDAGEM CONJUNTA
DOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS**

CMG EMT Manuel da Costa Honorato

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016-2017

Orientador: CMG M Pedro Sousa Costa

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Manuel da Costa Honorato**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Estratégia e Política de Utilização das Redes Sociais Online: uma abordagem conjunta dos Ramos das Forças Armadas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2016-2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 2 de maio de 2017

Manuel da Costa Honorato
CMG EMT



Agradecimentos

Em primeiro lugar quero prestar os meus agradecimentos aos colaboradores como fontes primárias, com grande disponibilidade e paciência, abertura e frontalidade, e preciosos contributos e comentários, que em muito enriqueceram este trabalho, conferindo-lhe uma visão prática e próxima das realizações mas também das dificuldades que a comunicação institucional enfrenta no seu dia-a-dia. Refiro-me aos cinco militares que presentemente são os responsáveis pelas Relações Públicas e Comunicação do EMGFA, da Marinha, do Exército e da Força Aérea, respetivamente, o Tenente-Coronel Hélder Perdição, o Capitão-Tenente Pedro Dias e a 1.^a Tenente Carla Morais, o Major Vicente Pereira e por fim o Tenente-Coronel Bernardo Costa.

Desejo igualmente agradecer aqueles que, ou na fase exploratória ou em fases posteriores, me mostraram caminhos alternativos ou ângulos de visão diferentes sobre os assuntos, são eles, o Contra-Almirante António Gameiro Marques, o Doutor Pedro Rebelo e o Engenheiro Pedro Lourenço e toda a equipa da Microsoft Portugal para a área da comunicação interna.

Agradeço ainda ao Coronel Barreiros dos Santos, pelo apoio e pelas orientações sobre a forma de abordagem e aplicação da metodologia de investigação prosseguida.

Termino, agradecendo ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Pedro Sousa Costa, meu orientador neste trabalho, pela sua disponibilidade, apoio e empenho, do qual e por minha falta, não retirei o máximo partido possível.



Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura e discussão de conceptual	12
1.1. Revisão da literatura – Trabalhos académicos.....	12
1.2. Revisão da literatura – Doutrina de outras nações sobre a utilização de RSO pelas FFAA e os militares.....	16
1.3. Discussão de conceitos	21
2. O desenvolvimento da Investigação	27
2.1. Metodologia.....	27
2.1.1. O raciocínio indutivo e a estratégia de investigação qualitativa	27
2.1.2. O desenho de pesquisa <i>Grounded Theory</i>	28
2.2. Desenvolvimento metodológico	29
2.3. Síntese conclusiva.....	32
3. Análise dos resultados e respostas às questões iniciais	33
3.1. Grupo 0 - Enquadramento e ponto de situação da comunicação digital institucional	34
3.2. Grupo 1 - Conteúdos e práticas comuns na Comunicação externa nas RSO [OE1 e QD1].....	37
3.3. Grupo 2 - Comunicação interna utilizando-se RSO [OE2 e QD2].....	40
3.4. Grupo 3 - Doutrina para a comunicação digital e para as RSO [OE3 e QD3]	42
Conclusões.....	47
Bibliografia.....	50

Índice de Apêndices

Apêndice A — As Redes Sociais <i>Online</i> no Mundo e em Portugal	1
Apêndice B — Questões e respostas das entrevistas semiestruturadas	1



Índice de Figuras

Figura 1 – “Ecosistema” de utilização das RSO pelas FFAA.....	4
Figura 2 – “Ecosistema” de utilização das RSO pelas FFAA, com mapeamento de trabalhos académicos recentes	16
Figura 3 – Processo de gestão da estratégia de utilização das RSO pela Defesa Australiana	18
Figura 4 – Tipos de serviços incluídos no conceito de <i>Social Media</i>	24
Figura 5 – Ciclo de investigação para <i>Grounded Theory</i>	29
Figura 6 – A História das RSO (<i>Social Media</i>)	Aps A - 2
Figura 7 – Utilizadores ativos por plataforma de RSO	Aps A - 2
Figura 8 – Numero de utilizadores de serviços digitais vs população mundial.....	Aps A - 3
Figura 9 – Utilizadores do Facebook por tipo de dispositivo.....	Aps A - 4
Figura 10 – O acontece <i>online</i> em 60 segundos?	Aps A - 5
Figura 11 – Panorama global dos <i>social media</i> em 2017	Aps A - 6
Figura 12 – Percentagem de portugueses que possuem pelo menos uma conta numa RSO	Aps A - 7
Figura 13 – Distribuição etária dos utilizadores das RSO (em milhares)	Aps A - 8
Figura 14 – RSO onde tem perfil criado ou possui conta.....	Aps A - 8
Figura 15 – Tempo médio diário despendido com as RSO.....	Aps A - 9
Figura 16 – Tipo de equipamentos utilizados para aceder às RSO	Aps A - 10
Figura 17 – Frequência de visita às RSO	Aps A - 10

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação dos manuais e guias dos ramos das FFAA Americanas para as RSO	20
Tabela 2 – Estrutura das questões base para as entrevistas em grupos e subgrupos	33
Tabela 3 – RSO utilizadas pelo EMGFA e ramos na sua comunicação institucional.....	35



Resumo

As redes sociais *online* (RSO) são uma realidade da qual as Forças Armadas (FFAA) Portuguesas não se podem alhear, nas suas múltiplas utilizações, mas muito especialmente como instrumento de comunicação institucional, externo e interno, junto de diversas populações-alvo e para os múltiplos fins contemplados nessa comunicação.

Sendo inquestionável a utilização das RSO pelas FFAA, importa avaliar qual é a melhor forma de o fazer, e como é que se pode promover uma utilização coordenada e uniforme entre o EMGFA e os ramos, por via de uma doutrina comum, que abranja não só as RSO, mas também toda a comunicação por forma a garantir a articulação e a complementaridade destas com as restantes áreas de comunicação.

Do presente trabalho e da busca de modelos para a elaboração dessa doutrina, resulta um conhecimento mais profundo da comunicação digital institucional nas FFAA, tendo-se identificando alguns desequilíbrios e diferenças de capacidades, entre os ramos e o EMGFA, os quais importa minimizar para que seja possível elaborar e aplicar uma doutrina comum a todas as entidades.

O estudo faz ainda uma avaliação da oportunidade para se utilizar RSO na comunicação interna das FFAA, tendo-se que concluído que ainda será prematura, mas reconhecendo-se o seu potencial.

Palavras-chave

Redes sociais *online*, *Social media*, Comunicação institucional, Forças Armadas, Doutrina comum



Abstract

Online social networks (OSNs) are a reality of which the Portuguese Armed Forces (AAFF) can't be alienated, in its multiple uses, but especially as an instrument of official communication, external and internal, among several target populations and for the multiple purposes envisaged in that communication.

If the use of OSNs by the AAFF is unquestionable, it's important to assess how we can do that, and how a coordinated and uniform use can be promoted between the EMGFA and the branches, through a common doctrine, covering not only the OSNs, but also all the communication in order to guarantee the articulation and the complementarity of these with the other areas of communication.

From the present work and from the search for models concerning the elaboration of this doctrine, a deeper knowledge of the official digital communication in the AAFF results, on the identification of some imbalances and differences of capacities, between the branches and the EMGFA, which must be minimize to be possible the elaboration and application of a common doctrine to all entities.

The study also evaluates the opportunity to use OSNs in the internal communication of the AAFF, where we concluded that it will still be premature, but recognizing its potential.

Keywords

Social Networks online, Social media, Institutional Communication, Armed Forces, Common doctrine



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (EMGFA)
EMA	Estado-Maior da Armada
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
GT	<i>Grounded Theory</i>
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
NM	Novos Media
OPSEC	<i>Operations security</i> (Segurança de operações)
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte – OTAN)
PGA	Publicação Geral da Armada
RP	Relações públicas
RSO	Rede social <i>online</i>
SM	<i>Social media</i>
STRATCOM	<i>Strategic communications</i> (Comunicações estratégicas)
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
TII	Trabalho Individual de Investigação
TO	Teatro de operações
UK	<i>United Kingdom</i> (Reino Unido)
VPN	<i>Virtual private network</i> (Rede privada virtual)
WWW	<i>World Wide Web</i>



Introdução

Enquadramento e justificação do tema

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) com o título “A Estratégia e a Política de Utilização das Redes Sociais *Online*: uma abordagem conjunta dos ramos das Forças Armadas”, foi desenvolvido no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) de 2016-2017.

A este título, soma-se ainda um curto contexto e tópicos nos seguintes termos: “ As organizações militares estão cada vez mais cientes da necessidade de incorporarem na sua comunicação externa e interna a utilização de Redes Sociais *Online* (RSO). No entanto, importa investigar em que medida é possível às Forças Armadas (FFAA) adotarem estratégias e políticas de utilização das RSO comuns.”.

Através de uma análise pormenorizada ao título, bem como ao contexto e tópicos identificaram-se ou estabeleceram-se os seguintes elementos:

- Como produto do trabalho, identificou-se “a Estratégia e a Política”, ou seja, os objetivos e o caminho para os alcançar, bem como, as normas que incidem sobre a ação;
- Como ação, estabeleceu-se a “utilização”, ou seja, o que se pretende fazer com o objeto;
- Como objeto identificou-se as “Redes Sociais *Online*”, como campo de interesse do sujeito;
- Como sujeito, apontaram-se “os ramos das FFAA”, sendo que neste caso, houve a necessidades de se fazer uma interpretação ampliativa, alargando o sujeito não só aos três ramos das FFAA, mas também ao Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA);
- Por fim, identificou-se um fator condicionante ou delimitativo, que é “uma abordagem conjunta”, ou seja ficou excluída uma abordagem diferenciada por entidade.

Considera-se assim que a incidência deste TII se centra na vertente “conjunta”, procurando-se identificar as possibilidades, a exequibilidade, as vantagens e a oportunidade dessa vertente, com vista a uma possível elaboração do produto, ou seja uma estratégia e



políticas conjuntas, e não na própria elaboração das mesmas ou na forma de exploração da ação, nem tão pouco, na justificação da necessidade da ação por parte do sujeito.

Analisando-se ainda o contexto e tópicos do enunciado, o qual delimitou a utilização das RSO pelo sujeito à sua comunicação externa e interna bem como à possibilidade de adoção de estratégias e políticas comuns para este fim, permitiu retirar as seguintes ilações para a execução do trabalho:

- As RSO podem ser utilizadas pelas organizações segundo diversas vertentes tal como se explanará adiante nesta mesma Introdução, quando se tratar da delimitação do tema, contudo, este TII limita-se à comunicação institucional externa e interna;
- Contrariamente ao título, onde se utiliza o conceito de “conjunto”, aqui utiliza-se o conceito de “comum”, conceitos estes que, no entender do Autor, são diferentes, embora possam ser complementares e confinantes entre si, remetendo-se para o Capítulo 1 alguma clarificação sobre esta dupla de conceitos quando se aí se fizer uma discussão de conceitos relevantes para o trabalho. De qualquer das formas, a abordagem efetuada foi sempre realizada de forma dual, ou seja avaliou-se sempre na perspetiva de “conjunta” e/ou “comum”, procurando-se, caso a caso, qual deve ser o conceito a utilizar.

Quanto à importância que o tema comporta ele advém da conjugação, do dever e da necessidade que as FFAA têm de instituir uma comunicação institucional externa e interna, com o papel e importância que as RSO assumem presentemente na sociedade global e Nacional, bem como, da natureza e especificidade dessas mesmas RSO no estabelecimento de empatia e interesse por parte dos públicos-alvo.

A comunicação institucional, e em particular a comunicação digital, onde se inclui as RSO, por parte das organizações públicas, em geral, e das FFAA, em particular, não é mais uma questão de escolha, constitui-se antes como uma necessidade estratégica de afirmação, de transmissão da sua mensagem e de presença na sociedade, mas também, como uma obrigação em prol da transparência, da cidadania e da participação (OECD, 2015, pp. 145-153).

O uso das RSO pelas FFAA, de um qualquer país, comporta uma contradição entre a natureza, normalmente, fechada, hierárquica, racional e formal das organizações militares, e



a natureza aberta, participativa, comunitária, emotiva e informal das RSO. Contudo, é inquestionável que as RSO são uma via eficaz, rápida e proveitosa, quando se pretende a promoção dos valores e da reputação das FFAA, ou a divulgação direta, não intermediada, das missões e das atuações das mesmas, promovendo o reconhecimento e a confiança por parte dos cidadãos nas suas FFAA, ou ainda, um instrumento precioso com vista ao recrutamento, potencializado pela grande penetração das RSO junto das camadas etárias alvo desse mesmo recrutamento (Olsson, 2016).

Das múltiplas propriedades que as RSO comportam, importa ter presente, a capacidade multiplicadora por via da partilha e da interação, a rapidez e a dinâmica na comunicação e divulgação, através de processos que se caracterizam como virais¹, e ainda, a persistência e a resiliência da informação, que se reflete na máxima ‘uma vez na Internet, para sempre na Internet’. Assim, as organizações congêneres ou com objetivos comuns ou complementares são obrigadas a colaborar e a articularem-se por forma a garantir um melhor aproveitamento destas propriedades, mas também, para evitarem descoordenações ou mesmo contradições no uso que fazem das RSO (Karakiza, 2015).

Mais do que qualquer dúvida sobre a utilização das RSO pelas FFAA, que é uma necessidade já reconhecida e ciente, importa antes encontrar os instrumentos necessários à sua utilização de forma coordenada, articulada e potencializadora, mas que, simultaneamente, nivele e uniformize essa mesma utilização, o que poderá justificar a adoção de uma estratégia e políticas² conjuntas ou comuns, sendo precisamente esta vertente que justifica a importância do tema.

No que respeita a quem se destina esta investigação e quem poderá beneficiar com a mesma, será, quer como destinatária quer como beneficiária, as FFAA Portuguesas no seu todo, sendo que, quanto aos beneficiários, para além das FFAA (EMGFA e ramos), beneficiarão igualmente todos os públicos-alvo a quem a comunicação se dirige, mas

¹ “Viral é um termo que surgiu junto com o crescimento do número de usuários de blogues e redes sociais na internet. A palavra é utilizada para designar os conteúdos que acabam sendo divulgados por muitas pessoas e ganham repercussão (muitas vezes inesperada) na web. O termo relaciona-se com o conceito de vírus (de computador ou doença), porque as pessoas chegam a compartilhar o conteúdo viral quase que inconscientemente.” (Matsuki, 2017).

² A palavra “política” em português poderá conter dois significados diferentes, que em inglês se distinguem claramente através das palavras “*politic*” e “*policy*”. No âmbito deste trabalho a referência a políticas, assume usualmente o sentido de *policy*, ou seja, como uma norma regulatória ou conformadora da aplicação de uma determinada ação, medida ou processo. Contudo, haverá momentos em que a palavra política se referirá ao sentido de *politic*, como ação, diretiva ou qualquer emanção de vontade por parte de atores ou de poderes políticos. Pelo que, o Autor procurará sempre que utilizar a palavra portuguesa “política”, acrescentar de seguida a palavra inglesa a que a mesma corresponde nesse contexto.



também, a Defesa Nacional através de uma imagem e doutrina conjunta e comum, o erário público por via de qualquer racionalização de que resulte alguma poupança de recursos e, por fim, a Nação na forma como esta se projeta e representa nas suas FFAA.

Objeto do estudo e a sua delimitação

Observando-se o contexto global de utilização das RSO pelas FFAA, este caracteriza-se como sendo diversificado e multifacetado, com objetivos e finalidades distintas e, consequentemente, suscetível de abordagens e investigações diferenciadas que extravasam o âmbito deste TII. Contudo, por forma a melhor se poder visualizar as múltiplas funcionalidades das RSO para uma organização militar, elaborou-se um mapa de contextualização simplificado das possíveis utilizações das RSO, que se apresenta na Figura 1.

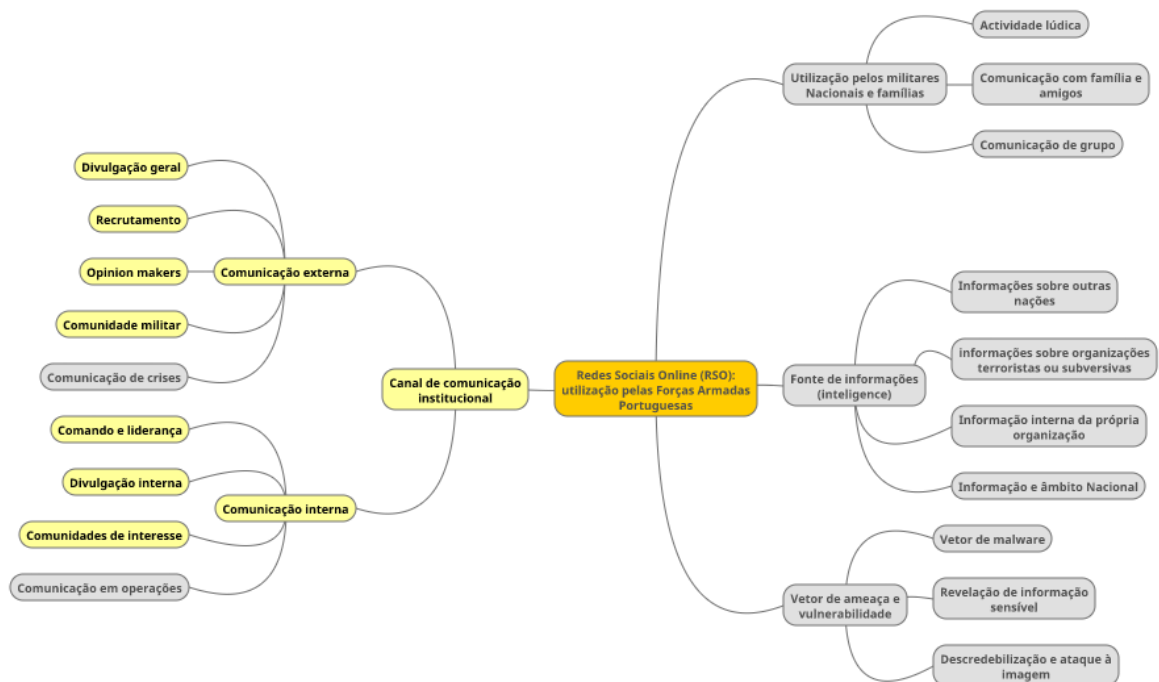


Figura 1 – “Ecosistema” de utilização das RSO pelas FFAA

Fonte: (Autor, 2017)

Identificam-se pelo menos quatro vetores de utilização das RSO no âmbito das FFAA, que são:

- As RSO como serviço utilizado com carácter pessoal e privado por militares no ativo e as suas famílias, durante o desempenho de funções em ambiente operacional, ou não;



- As RSO como fonte de informação, para o planeamento, preparação e condução de operações, funcionando como fonte aberta ou pseudo-aberta para fins de informações (*intelligence*);
- As RSO como vetor de risco e vulnerabilidades para os sistemas de comunicação e informação das FFAA, para as infraestruturas críticas Nacionais e para a imagem das FFAA, do Estado e do País;
- E finalmente, as RSO como canal de comunicação institucional, sendo que nesta vertente ainda se subdivide entre comunicação externa e comunicação interna.

Anteriormente já se se fizeram breves referências de que o âmbito de investigação do presente TII apenas incide sobre “a utilização das RSO pelas FFAA enquanto canal de comunicação institucional”, constituindo-se assim como objeto de investigação, deixando-se fora do presente âmbito de investigação os outros três vetores de utilização (fonte de informação e *intelligence*, vetor de ameaça e vulnerabilidade e a utilização pelos militares).

Aprofundando-se o vetor que será objeto da investigação, o do canal de comunicação institucional, importa subdividir este entre comunicação externa e interna. Esta divisão pode-se estabelecer segundo diferentes critérios:

- Um dos possíveis critérios é o de classificar as comunicações como externas ou internas em função do público-alvo de cada tipo de comunicação, ou seja, consideram-se internas todas as comunicações dirigidas às pessoas da organização e respetivas famílias, identificando-se no caso das FFAA como sendo os militares no ativo, na reserva e na reforma, bem como, as respetivas famílias, podendo-se ainda em determinadas circunstâncias alargar este âmbito aos ex. militares. Por exclusão de partes, as comunicações externas são todas aquelas que terão como público-alvo as restantes pessoas sem vínculo ou laços familiares diretos aos militares das FFAA, considerando-se ainda como comunicação externa qualquer comunicação dirigida à globalidade dos utilizadores da Internet.
- Outro critério para se subdividir a comunicação entre externa e interna, será em termos de infraestrutura de comunicações a partir de onde se faz o acesso ao serviço em causa, considerando-se que será interna se esse acesso for



efetuado a partir da intranet da organização ou com credenciais de utilizador da organização, numa conceção alargada da mesma, ou seja, incluindo redes de outras organizações que estejam interligadas com a rede da organização em causa numa relação de confiança, sendo exemplo disto um utilizador de um ramo das FFAA que aceda à intranet do seu ramo a partir de um posto de trabalho ligado à rede de outro ramo ou do EMGFA. A comunicação interna segundo este critério também abrange os acessos por parte dos utilizadores da organização que o façam por via de uma ligação remota segura (*virtual private network* – VPN) à rede da própria organização. Concomitantemente, considera-se como comunicação externa todas as utilizações que se façam a partir de redes que não cumpram com as condições que se traçaram para a comunicação interna.

A utilização do primeiro critério é comum ser adotado para as comunicações dirigidas, como por exemplo, a comunicação por correio eletrónico, o qual pressupõe critérios de privacidade intrínsecos à própria comunicação, mesmo quando esta utiliza infraestruturas ou serviços não controlados pela organização. Já para as RSO, mais uma vez pela sua natureza de partilha e pelo facto de as que são públicas assentarem em infraestruturas e serviços pertencentes a terceiros e cujos critérios de privacidade são fracos, privilegia-se a adoção do segundo critério.

Assim, no âmbito do presente trabalho utilizar-se-á o segundo critério baseado na infraestruturas de comunicação utilizada, porque permite uma abordagem mais objetiva à utilização das RSO na comunicação interna, com recurso a serviços próprios e internos implementados pela própria organização.

Uma vez clarificada a subdivisão entre comunicação externa e interna, importa agora identificar os objetivos abrangidos por cada uma das subdivisões.

Na comunicação externa identificam-se cinco objetivos que são:

- Divulgação geral das FFAA, sem público-alvo pré-definido;
- Recrutamento para as FFAA, especialmente dirigido a um público-alvo na classe etária e com as habilitações adequadas ao contingente a recrutar;
- *Opinion makers* (jornalistas, comentadores, académicos e políticos), como um público-alvo baseado na profissão ou função;



- Comunidade Militar, sendo constituída pelos militares no ativo, reserva ou reforma e pelas respectivas famílias, quando acedem às RSO por meios próprios, privados e pessoais (este objetivo, segundo o primeiro critério de subdivisão descrito, seria considerada uma comunicação interna);
- Comunicação em crises, referindo-se à comunicação institucional com vista a clarificar situações de crise, proporcionando um melhor entendimento por parte do público em geral ou determinado público-alvo das ações em curso ou das medidas tomadas, com objetivos específicos de alerta, contingência ou transparência (Coombs, 2010).

Na comunicação interna identificam-se apenas quatro objetivos, que são:

- Comando e liderança ou como canal de comunicação da cadeia de comando, substituindo progressivamente os canais tradicionais utilizados presentemente para este mesmo objetivo;
- Divulgação interna de assuntos de interesse comum e alargado, também num princípio de substituição progressiva dos atuais canais de divulgação;
- Comunidades de interesse, por via da criação de comunidades em torno de um determinado interesse ou perfil, promovendo a partilha de informação, conhecimentos e experiências, a discussão e a resolução de problemas em rede, podendo-se dar como exemplo deste tipo de comunidades, os médicos militares, os engenheiros navais, os militares da arma de infantaria ou os pilotos de helicópteros, ou ainda, comunidades baseadas em funções, como por exemplo, os comandantes de fragatas, regimentos ou esquadras;
- Comunicações em ambiente operacional ou teatro de operações, como capacidade complementar ou mesmo principal de comando e controlo para determinados fins, sendo as operações de ciberdefesa e de ciberguerra as com maior apetência e condições para utilizarem estas mesmas capacidades de comunicação.

O presente TII terá como área de investigação as duas subdivisões da comunicação externa e interna, cobrindo quatro dos cinco objetivos da comunicação externa e três dos objetivos da comunicação interna (os tópicos abrangidos são os assinalados a amarelo na figura 1), excluindo-se a “comunicação de crises”, na área das comunicações externas, e a



“comunicação em operações”, pelas suas especificidades doutrinárias, pela sua criticidade e pelos seus requisitos de segurança, cujo tratamento acarretaria uma sobrecarga à investigação que não se compagina com o tempo previsto para a execução deste TII, considerando-se desde já, que pela sua complexidade e especificidade, serão duas áreas suscetíveis de investigação própria e exclusivamente dedicada à mesma.

Objetivos da Investigação

Tendo-se presente o enunciado, o contexto e o objeto, bem como, a delimitação do tema anteriormente estabelecido, define-se agora o Objetivo Geral (OG) da presente investigação, como sendo:

[OG] Investigar as possibilidades e as vantagens em se estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização das RSO pelas FFAA Portuguesas na sua comunicação institucional.

Partindo deste objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos (OEn):

[OE1] Identificar as áreas da comunicação institucional externa em que exista possibilidades de convergência ou comunalidade de conteúdos, doutrina e práticas entre as diferentes organizações das FFAA Portuguesas.

[OE2] Avaliar as vantagens em se implementar uma ou mais soluções de RSO para comunicação interna.

[OE3] Identificar e delimitar as áreas abrangidas pela comunicação institucional externa e interna através das RSO, que possam constituir-se como objeto de uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas.

Problema da Investigação

Com base nos objetivos, geral e específicos, supra definidos, procurar-se-á com a presente investigação responder à seguinte Questão Central (QC):



[QC] Em que medida será possível estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização que as FFAA Portuguesas fazem ou farão das RSO na sua comunicação institucional?

Com vista a se obter uma melhor resposta à QC, e a melhor se enquadrar com os objetivos específicos, formulam-se as seguintes questões derivadas (QD):

[QD1] Os conteúdos, as doutrinas e as práticas no âmbito da comunicação institucional externa nas RSO pelas FFAA, contêm áreas similares ou coincidentes?

[QD2] Quais são as vantagens da utilização de RSO para a comunicação interna nas FFAA?

[QD3] Quais são as áreas que sendo abrangidas pela comunicação institucional externa e interna nas RSO, podem e devem ser objeto de uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas?

Procedimento metodológico

Para a elaboração e orientação do procedimento metodológico adotado no presente TII, prossegue-se as normas de execução permanente, NEP/ACA 10 e 18, em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM) (IESM, 2015a; 2015b).

Parte-se do estado da arte da utilização das RSO como canal de comunicação institucional externo e interno, por parte das diferentes organizações das FFAA, ou seja, inicia-se com a observação de fatos particulares, para através de associação e correlação, se estabelecer teorias ou doutrina comum ou conjunta, na figura de uma estratégia e políticas, o que leva a que se adote um raciocínio indutivo (IESM, 2016, pp. 20-21).

No que respeita à estratégia de investigação, sendo a matéria de investigação essencialmente descritiva e com base em dados sobre os quais se procurará a identificação de padrões que possam conduzir a um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo e tendo-se adotado um raciocínio indutivo, opta-se por uma estratégia de investigação qualitativa (IESM, 2016, pp. 27-29).

Quanto ao desenho da pesquisa, considera-se que estando-se perante um pesquisa interpretativa e uma análise interativa dos dados, com múltiplas fontes de dados, pelo que o



desenho de pesquisa que melhor se adequa ao presente TII, será o *grounded theory* (GT) (IESM, 2016, pp. 40-41).

No que respeita à recolha de dados, concentrou-se a mesma na realização de entrevistas presenciais (pelo menos duas entrevistas em fases diferentes da investigação) a pessoas com responsabilidades concretas na comunicação digital das organizações militares (fontes primárias), tendo-se ainda estendido estas entrevistas a outras pessoas com responsabilidades análogas em outras instituições do Estado, no intuito de se obter uma visão externa às FFAA.

Utilizou-se ainda, as fontes possíveis, acedíveis e disponibilizadas de outros países ocidentais ou da NATO, que versem o mesmo objeto de investigação, como base de comparação e complemento aos dados obtidos.

Organização do Trabalho

O trabalho será organizado em três capítulos para além da introdução e das conclusões.

O primeiro capítulo versa uma breve revisão da literatura, tendo presente que ao se ter adotado um desenho de pesquisa do tipo GT, este recomenda que a revisão de literatura seja reduzida ao estritamente necessário (Charmaz, 2014, p. 59), sendo que a revisão da literatura se subdivide na revisão de trabalhos académicos anteriores cujos temas tenham afinidades com o tema do presente trabalho, seguindo-se uma breve revisão de alguns documentos doutrinários de outros países e da NATO, que se consideram relevantes para a investigação e como comparação ou referência. O capítulo termina com uma discussão de alguns conceitos utilizados no trabalho, procurando-se esclarecer e diferenciar conceitos que possam causar alguma confusão entre si.

O segundo capítulo centra-se na metodologia de investigação, começando por justificar as opções tomadas neste âmbito para a condução da investigação, terminando com a descrição de todo o processo de investigação nas suas diferentes fases e com uma explicação da forma como se levou a cabo a recolha de dados, com vista a se alcançar um estado de saturação teórica de acordo com o desenho de investigação GT. Considerou-se que a junção num único capítulo, da justificação da metodologia adotada e da descrição do processo de campo para a recolha, tratamento e análise dos dados, faz mais sentido na perspetiva de um melhor entendimento do processo de desenvolvimento do trabalho, em detrimento de se seguir o modelo padrão, de a justificação da metodologia integrar o primeiro capítulo.



Por fim no terceiro capítulo procede-se à apresentação dos resultados obtidos com a análise dos dados e induz-se os fatores que permitem aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno e objeto de estudo, através das respostas às QDs.

Nas conclusões faz-se uma síntese do trabalho, com uma avaliação da investigação, entre o que nos propusemos e o que foi alcançado, formula-se a resposta à QC e termina-se com algumas recomendações e propostas de futuras linhas de investigação.



1. Revisão da literatura e discussão de conceptual

Tal como se indicou na introdução quando se descreveu de forma sumária as opções adotadas para a metodologia de investigação, no referente ao desenho de pesquisa, optou-se pela GT, a qual possui características peculiares, que se apresentam e se debatem em maior detalhe no Capítulo 3, entre elas, a de se reduzir ao mínimo a revisão da literatura. Mesmo assim, considerou-se necessário efetuar dois tipos de revisão de literatura, uma referente aos trabalhos académicos mais recentes com alguma afinidade com o tema do presente trabalho, suportando assim a sua delimitação e servindo como base de referência para conceitos ou matérias já tratadas, e uma segunda com uma identificação por alguns dos exemplos públicos de doutrina promovida por outros países ocidentais e a NATO, com vista a se poder no final verificar se as conclusões apontam para uma solução nacional na mesma linha.

1.1. Revisão da literatura – Trabalhos académicos

No decurso da fase exploratória, identificaram-se vários trabalhos académicos em Portugal nos últimos anos (2013-2016), cujos temas possuem alguma afinidade com o tema da presente investigação, seja pelo objeto, as RSO, seja pelos atores, as FFAA Portugueses. Pelo que, considera-se relevante efetuar uma breve análise dos mesmos, identificando-se as áreas cobertas por cada um deles e as principais conclusões alcançadas, por forma a não se repetir áreas já investigadas, a não ser que se disponha de uma nova abordagem.

Inicia-se com um trabalho do CPOG 2015-2016, com o tema “A globalização dos meios de comunicação: Informação ou comunicação” (Ribeiro, 2016), no qual se investiga a utilidade institucional dos *websites* sem publicidade, *vulgos* blogues, que tratam de assuntos de defesa e das FFAA, através da perceção dos seus militares. Numa primeira apreciação poder-se-á considerar que este trabalho nada terá ver com o presente TII, contudo, os blogues são um dos vários tipos de serviços ou conteúdos abrangidos pelo termo inglês *social media* (SC), que não possui uma tradução literal para português, no âmbito do qual também se incluem todos os serviços denominados por *social networks*, ou redes sociais em português, que é precisamente o objeto do presente TII³. A relevância deste trabalho para o presente TII, advém do facto de já aí se concluir que, quer os blogues, quer os restantes

³ Ainda neste capítulo, no subcapítulo referente à discussão de conceitos, definir-se-á o conceito de social media diferenciando-se do conceito de RSO.



serviços abrangidos pela SC, devem ser considerados como meios privilegiados de comunicação por parte das FFAA, concluindo o seguinte:

“(...) é indispensável interiorizar o risco de não utilizar os NM (Novos Media, nota do autor), desenvolvendo uma estratégia, com metas a atingir e métricas associadas, identificando as oportunidades, compreendendo os riscos e envolvendo as lideranças; desenvolver normativo de utilização de NM e comunicar internamente a política de utilização de NM de modo a envolver as pessoas; (...) selecionar as plataformas a utilizar consoante a intenção e público-alvo, (...) finalmente, monitorar e controlar a implementação e a execução, quantificar o sucesso e rever a estratégia regularmente.” (Ribeiro, 2016, p. 53).

Existe então nesse trabalho uma conclusão, que extravasando o objeto do mesmo, acabando por incidir sobre o objetivo geral do atual TII, assumindo assim uma maior importância pelo facto de ser muito recente e por ter sido elaborado no mesmo estabelecimento de ensino superior e em CPOG's sucessivos. Contudo, o trabalho nada adianta sobre a natureza dessa eventual estratégia, nem sobre o seu carácter comum ou conjunto.

O segundo trabalho que merece uma revisão de literatura, é uma dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Guerra da Informação, na Academia Militar, intitulado “A utilização das redes sociais *online* pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional” (Santos, 2015). Esta dissertação coincide em termos de objeto com o objeto do presente TII, pelo que a abordagem e o desenvolvimento do tema é, incontornavelmente, bastante coincidente entre ambos. Contudo, divergem no objetivo final, já que este trabalho foca-se na utilização que os ramos das FFAA (não faz qualquer análise da utilização por parte do EMGFA) fazem das RSO, *per si*, não desenvolvendo qualquer análise na perspetiva conjunta ou comum. Também, pela sua abordagem em detalhe às métricas e procedimentos seguidos pelos ramos das FFAA, na utilização que fazem das RSO, faz com que no âmbito do presente trabalho não se elabore grandes desenvolvimentos nessa área, para não se repetir essa análise que por ser bastante recente se mantém atualizada, procurando-se antes, identificar as evoluções mais recentes e as perspetivas futuras. Das conclusões destaca-se:

“(...) 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.” (Santos, 2015, pp. 116-117).

No mesmo ano do trabalho anterior, foi elaborado um TII no âmbito do CEMC 2015-2016, com o tema “A utilização das Redes Sociais por elementos militares: o uso simultâneo em ambientes de trabalho no âmbito da defesa” (Carvalho, 2015). Embora este trabalho possua o mesmo objeto do presente TII, o mesmo desenvolve-se num vetor do “ecossistema” das RSO completamente distinto (ver figura 2), ou seja, na utilização pessoal por parte dos militares das suas contas nas RSO, a partir dos locais de trabalho, quer nas unidades em que estejam colocados, quer em teatros de operações. Apesar da divergência de âmbito entre esse TII e o presente, considera-se mesmo assim relevante citar uma pequena parte das conclusões do mesmo, onde o autor faz referência à necessidade de existirem políticas de utilização comuns aplicáveis ao EMGFA e aos ramos:

“ (...) deve ser definida uma política de utilização das RS comum, já que se vê grande vantagem na uniformização, contribuindo esta para uma maior coesão através do sentimento de pertença a uma entidade comum que salvaguarda as especificidades de cada organização mas regula de forma igual aspetos comuns. (...)

(...) deverá ser implementada uma política de comunicação interna especificamente pensada para reforçar a boa imagem da organização junto dos próprios militares para que estes, na sua utilização das RS possam, agora de forma mais segura, continuar a atuar como verdadeiros embaixadores das suas organizações fazendo o eco das suas opiniões suplantarem a mensagem menos original e sempre politicamente correta que caracteriza as RP.” (Carvalho, 2015, pp. 45-46).

Ainda de 2015 referencia-se a dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa, com o tema “Perceção e riscos na utilização de redes sociais (*Facebook*) por parte dos militares Caboverdianos” (Lima, 2015). Trata-se de mais um trabalho que tem por

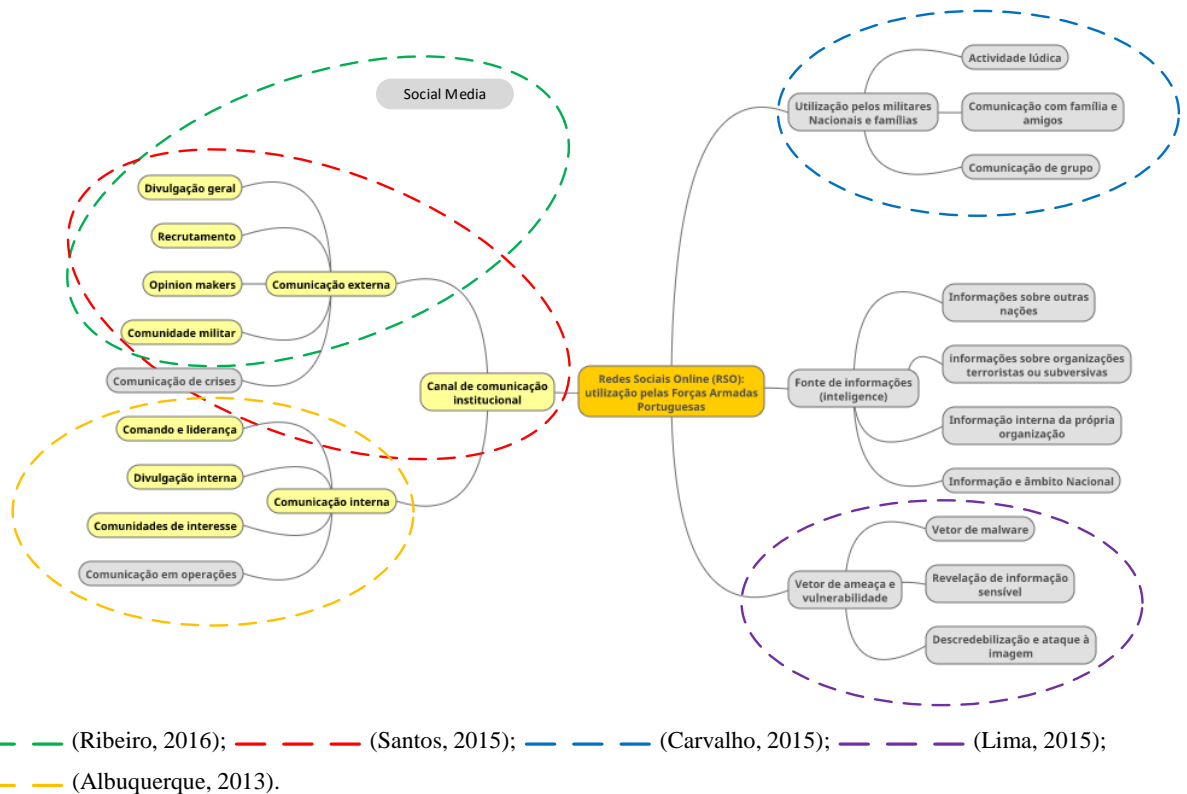


âmbito a utilização pessoal das RSO, com especial incidência no *Facebook* por parte dos militares, sendo de destacar a análise efetuada na perspetiva da segurança e da perceção que os militares possuem da mesma. É ainda interessante observar que, mesmo para a dimensão de Cabo Verde e das suas FFAA, também aí se registam dificuldades na criação de políticas comuns aos três ramos, levando o autor a recomendar que se desenvolvam todos os esforços para se atingir essa política comum.

Por fim e recuando até 2013, será relevante fazer-se uma breve referência à dissertação de MBA, na Universidade Católica Portuguesa, com o tema “*The potential of implementing Enterprise Social Networks in Portuguese companies*”⁴ (Albuquerque, 2013). Este trabalho revela-se como um importante contributo para o presente TII, porque demonstra claramente a utilidade e a necessidade de utilização futura de RSO nas grandes empresas e organizações, com vista ao aumento da produtividade, do fortalecimento dos laços e da cultura institucional, bem como da partilha de informação, práticas e conhecimentos em prol da empresa. Com as devidas ressalvas e especificidades, este trabalho possui potencial de aplicação às FFAA Portuguesas, num futuro processo de implementação de RSO internas, ou seja um claro contributo para o OE2 e QD2 que incidem precisamente sobre essa possibilidade.

Com esta breve revisão aos trabalhos académicos mais recentes em Portugal que têm por tema as RSO e as FFAA ou em matéria aplicáveis a estas, é-nos possível rever o mapa apresentado na Figura 1, e voltar a apresentá-lo mas com a indicação das áreas cobertas pelos trabalhos atrás referidos (ver Figura 2):

⁴ Tradução: “O potencial da implementação de redes sociais empresariais, nas empresas portuguesas”.



— — — (Ribeiro, 2016); — — — (Santos, 2015); — — — (Carvalho, 2015); — — — (Lima, 2015);
— — — (Albuquerque, 2013).

Figura 2 – “Ecosistema” de utilização das RSO pelas FFAA, com mapeamento de trabalhos académicos recentes

Fonte: (Autor, 2017)

Com esta Figura demonstra-se que todo o âmbito do presente TII foi tratado de alguma forma por trabalhos académicos nos últimos quatro anos, pelo que o desenvolvimento do mesmo não pode deixar de ter presente esta realidade e evitar o tratamento repetido de matérias ou abordagens já anteriormente tratadas. No entanto, a originalidade do presente TII, deve-se essencialmente ao facto de concentrar a investigação numa abordagem conjunta ou comum para a constituição de doutrina aplicável às RSO.

1.2. Revisão da literatura – Doutrina de outras nações sobre a utilização de RSO pelas FFAA e os militares

Numa busca pelas fontes abertas da doutrina existente sobre a utilização de RSO pelas FFAA de outros países, constata-se que são raros os países que possuem ou referem estratégias específicas para a utilização das RSO, sendo igualmente pouco comum a existência de estratégias de comunicação (*communications strategy*), mesmo com um âmbito mais alargado abrangendo outras áreas da comunicação, seja ele a comunicação digital ou a comunicação global. Pelo contrário, a existência de doutrina sobre comunicação



estratégica (*strategic communication*, normalmente conhecido em gíria militar por STRATCOM) é bastante comum, quer ao nível dos países, quer ao nível das alianças multinacionais, incluindo a NATO ⁵.

Em vez de uma “estratégia da comunicação”, a abordagem mais comum é o estabelecimento de um “planos de comunicação” (planos de alto nível, que se poderão ser classificados como de nível estratégico), com um âmbito global, abrangendo todas as áreas de comunicação, sendo pouco frequente a existência de planos específicos para as RSO’s.

Já a um nível mais baixo, ao nível das políticas (*policy*), é bastante frequente a existência de documentos específicos para as RSO, normalmente denominados como manual (*handbook*) ou guia (*guide*).

Não se querendo ser exaustivo, identificaram-se alguns exemplos que se consideram significativos como amostragem das práticas seguidas por outros países e organizações.

Austrália:

O único país para o qual se encontrou referências pública a uma estratégia específica para a comunicação nas RSO na área da defesa ou das FFAA, foi a Austrália, através de um relatório bastante extenso (mais de 300 páginas) sobre as RSO e a Defesa desse país (George Patterson Y&R, 2011).

Este relatório foi uma encomenda por parte do Departamento e Defesa Australiano à empresa consultora George Patterson Y&R (australiana e neozelandesa), sendo que esta empresa possui grande experiência na consultadoria empresarial e na administração pública de ambos os países, mas poucas referências no domínio militar.

Quando se analisa em maior pormenor o desenvolvimento do conteúdo desse relatório, deteta-se alguma falta de consistência no uso do termo “estratégia” *versus* “plano”, sendo um exemplo disso o diagrama que se representa na Figura 3, o qual é referenciado como sendo uma representação do “Processo de gestão da estratégia”, mas que nas diferentes fases do mesmo só se refere a “plano estratégico”.

⁵ A distinção entre em “estratégia de comunicação” e “comunicação estratégica far-se-á na secção 1.3 deste capítulo quando se tratar dos conceitos.

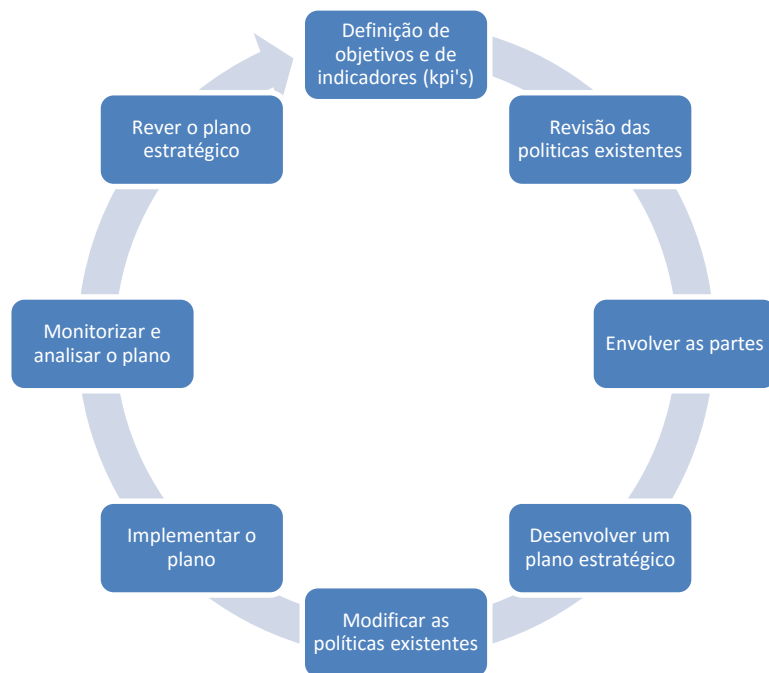


Figura 3 – Processo de gestão da estratégia de utilização das RSO pela Defesa Australiana

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de (George Patterson Y&R, 2011, p. 166)

Julga-se que esta falta de rigor na nomenclatura, se deve à maior experiência da empresa no domínio civil, onde se utiliza de forma mais livre o conceito de estratégia, relativamente ao maior rigor na utilização do conceito em contexto militar.

No entanto, salvaguardando-se esta indefinição em torno dos conceitos de estratégia e de plano estratégico, o relatório apresenta contributos muito válidos, dos quais destacam-se as 7 recomendações finais (George Patterson Y&R, 2011, pp. xxiii - xxvi), que são:

- 1.^a - Estratégia unificada, que na prática significa um plano estratégico unificado;
- 2.^a – Revisão e alinhamento das políticas (*policy*) com o plano estratégico;
- 3.^a – A importância atribuída à educação, como fator gerador de consciência e conhecimento necessário à utilização responsável das RSO;
- 4.^a – Recursos humanos qualificados e software adequado, permitindo uma produção de conteúdos com qualidade e a posterior monitorização dos efeitos dos mesmos nos públicos-alvo;
- 5.^a – Planeamento de conteúdos e canais, devendo-se planejar os conteúdos a publicar segundo uma lógica e objetivos e de acordo com as características dos canais escolhidos;



- 6.^a – Gestão de crises, propondo o desenvolvimento de modelos de respostas para diferentes tipos de crises, procurando atuar de forma preventiva e na contenção dos efeitos das mesmas;
- 7.^a – Gestão da marca (imagem e credibilidade) e focalização nas pessoas (*people first*).

Considera-se assim que este relatório é um dos documentos mais completos sobre a matéria e que pode ser considerado como uma boa referência, salvaguardando-se as especificidades da realidade australiana, bem como, as evoluções tecnológicas e sociais ocorridas desde 2011 até ao presente. Importa ainda referir que apenas estamos perante um relatório e que, com base na informação pública, não se identificou qualquer documento denominado estratégia das FFAA Australianas, quer para as RSO quer para a comunicação no seu global.

Estados Unidos da América (EUA):

Nos EUA encontram-se, aos diferentes níveis da Defesa e das FFAA, documentos referentes ao STRATCOM, e específicos para a utilização dos serviços de SM (não é comum haver referências apenas às RSO), mas não se encontrou qualquer documento que se possa apelidar de estratégia para a comunicação, quer de âmbito global, quer de âmbito específico para as RSO. A única exceção encontrada, mas já fora do âmbito da defesa, mas ainda na área da segurança, é a “*Social Media Strategy*”, do Departamento *US Homeland Security* (2012).

Na área da defesa e tendo por foco as RSO ou os SM, identificaram-se um conjunto de manuais (*handbooks*) ou guias promulgados por cada um dos ramos das FFAA (Marinha, Exército, Força Aérea e Fuzileiros), com um leque alargado de temas ou áreas de utilização, mais extensos nuns ramos do que noutros, mas havendo uma uniformidade no tratamento das questões. O apanhado das áreas tratadas em cada um desses manuais ou guias é o que se apresenta na Tabela 1, bem como as respetivas referências bibliográficas para as fontes consultadas.



Tabela 1 – Comparação dos manuais e guias dos ramos das FFAA Americanas para as RSO

Área \ Ramo	Marinha	Exército	Força Aérea	Fuzileiros
Princípios e enquadramento	✓	✓	✓	✓
Orientações para os comandos	✓	✓	✓	✓
Orientações para prof. TIC e RP	✓	✓		✓
Orientações para o pessoal	✓	✓	✓	✓
Orientações para as famílias		✓	✓	✓
OPSEC – Segurança em TO		✓		✓
Comunicação em crise		✓		✓
RSO específicas		✓	✓	✓
Blogues				✓
Exemplos e boas práticas	✓	✓		
Referência Bibliográfica	(US Navy, 2012)	(US Army, 2016)	(US Air Force, 2013)	(US Marine Corps, 2012)

Fonte: (Autor, 2017)

A uniformidade destas políticas dos ramos das FFAA Americanas, atribui-se à existência de uma política (*policy*) de nível superior (político) promulgada pelo Departamento da Defesa Americano (US DoD, 2012), a qual estabelece linhas gerais de utilização de serviços na internet, incluindo os serviços de SC e RSO.

Reino Unido:

Cabe fazer-se uma muito breve referência ao Reino Unido (UK), e em concreto a um pequeno folheto, com o título “*A guide to social media behaviour for personnel*” (UK Ministry of Defense, 2012), do qual se destaca a sua capacidade de síntese e simplicidade da mensagem, e o facto de ser um documento de política (*policy*) comum aos três ramos das FFAA, promulgado por um nível político (*politic*), o Ministério da Defesa.

Brasil:

Por fim, em termos de países, faz-se um pequena referência a uma política (*policy*) redigida em língua portuguesa, concretamente, uma cartilha editada pelo Exército Brasileiro, com o título “Segurança nas Redes Sociais” (Exército Brasileiro, 2013) e especialmente dirigida aos seus militares e famílias, apresentando uma abordagem muito de base para uma população de baixos conhecimentos informáticos.

NATO:



A NATO à semelhança dos EUA, também não possui uma estratégia para a utilização dos SM mas sim políticas (*policy*) e práticas, nem todas de âmbito público, designadamente, as de aplicação direta a teatros de operações e às missões da NATO, com especial incidência em questões de segurança operacional (OPSEC).

Em contrapartida, a Aliança possui vários documentos relativos a STRATCOM e uma doutrina de nível estratégico devidamente consolidada e que serve de referência para muitos membros, designadamente, Portugal.

Ainda numa abrangência global para toda a comunicação institucional ou de relações públicas, a “*NATO Military Public Affairs Policy (MC 0457/2, February 2011)*” (NATO, 2011), bem como o “*ACO/ACT - Public Affairs Handbook – 2014*” (NATO, 2014), abordam as comunicações digitais e em concreto a utilização dos SM, mas sempre a um nível de política (*policy*) e nunca de uma forma específica e limitada a esta área de comunicação.

Assim desta breve ronda de revisão bibliográfica pela doutrina de algumas nações e da NATO, constata-se a quase inexistência de doutrina classificada como estratégia da comunicação, e muito menos para as RSO, assistindo-se antes à promulgação de planos e políticas para a comunicação ou mesmo para os SM ou RSO. Constata-se ainda que em alguns países esses planos e políticas são por vezes comuns, mas nunca conjuntos.

1.3. Discussão de conceitos

Como já se percebeu, o tema do presente TII conjuga vários conceitos que importam discutir e clarificar, mesmo que de forma breve, bem como, distinguir conceitos que geram alguma confusão entre si.

Inicia-se esta discussão com o objeto do trabalho, ou seja, as RSO.

Nas referências comuns a este tipo de serviços, e em português, normalmente apenas se utiliza a expressão ‘redes sociais’. Contudo, por questões de rigor e de clarificação, no âmbito deste trabalho, à expressão anterior junta-se a palavra *online*, distinguindo-se assim estas redes com sede na Internet, das redes sociais da vida real ou física, enquanto fenómeno sociológico, estabelecidas pelo homem no relacionamento com os seus semelhantes e no seu espaço social, as quais, são muito anterior às atuais redes sociais na Internet, remontando às origens do ser humano a partir do momento em que este se organiza em sociedade, mesmo nas suas formas mais primitivas.



Regressando-se às RSO, e para que se possa entender a sua abrangência, torna-se necessário elaborar uma breve resenha das origens da própria Internet.

Com o advento da Internet no final da década de 60 do século passado, deu-se início a uma rede de comunicações digitais por comutação de pacotes que interligava os computadores (não militares ou de serviços de informações) mais potentes daquela época nos EUA (normalmente pertencentes a universidades ou centros de investigação), sendo que, de forma progressiva e até meados da década de 70, esta rede estendeu-se aos computadores dos países ocidentais mais desenvolvidos. O propósito inicial sempre foi o de interligar instituições universitárias e de investigação, permitindo o acesso a capacidades acrescidas de cálculo, por parte dos grupos de investigadores e académicos espalhados por esses países e instituições. Pelo menos até à segunda metade da década de 80, não se equacionou a hipótese de utilização da Internet por empresas (exceto aquelas que participavam no próprio desenvolvimento da rede e que detinham ou patrocinavam os centros ligados à Internet), e muito menos, pelas pessoas a partir das suas próprias casas, mesmo quando o computador pessoal em casa já era uma realidade em grande expansão desde o início dessa mesma década (Schulte, 2013).

O sucesso da rede, a padronização e a normalização dos protocolos de comunicação (pilha de protocolos TCP/IP - *Transmission Control Protocol / Internet Protocol*), lançaram os alicerces necessários para o surgimento e proliferação de diversos serviços, tais como, o serviço de correio eletrónico, o acesso remoto a capacidades computacionais e a informação distantes, colaboração entre equipas e pessoas (com os primórdios dos serviços de *chat*), partilha de ficheiros (documentos e ficheiros de dados inicialmente, e ficheiros de multimédia posteriormente), e por fim, já na década de 80, decorreram um conjunto de desenvolvimentos no *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire* (CERN, centro científico localizado na fronteira Franco-Suíça) com vista à partilha de informação interligada por hipermédia e de forma independente das máquinas que a disponibiliza e acede, concretizando-se, já na década de 90, no serviço denominado como *World Wide Web*⁶, cuja sigla é mundialmente conhecida como WWW, mas também apenas por Web, serviço

⁶ “**World Wide Web** n. The total set of interlinked hypertext documents residing on HTTP servers all around the world. Documents on the World Wide Web, called pages or Web pages, are written in HTML (Hypertext Markup Language), identified by URLs (Uniform Resource Locators) that specify the particular machine and pathname by which a file can be accessed, and transmitted from server to end user under HTTP (Hypertext Transfer Protocol).(...)” (Microsoft, 2002)



este que se tornou o serviço mais icónico da Internet e que frequentemente se confunde com esta.

A primeira geração da Web, posteriormente denominada Web 1.0, por confrontação com a Web 2.0, é considerada uma Web estática, sendo que os seus conteúdos não podem ser alterados pelos utilizadores finais. Todo o conteúdo da página é apenas de leitura, advindo daí a propriedade de estático. Na Web 1.0, não existe interatividade do usuário com a página, onde somente o *webmaster* ou o programador pode realizar alterações ou atualizações da mesma.

Já a Web de segunda geração, a Web 2.0, que se considera como tendo início em 2004 e que ainda é a geração atualmente utilizada nas grande maioria dos serviços, caracteriza-se como sendo dinâmica, ou seja, proporciona interatividade e participação do utilizador final com a estrutura e conteúdo da página, através da publicação de comentários ou opiniões, envio de conteúdos ou ainda a partilha de ficheiros de todos os tipos em comunidades abertas ou de interesse, criando uma relação social no ciberespaço ou uma cibernetização, através de um ou vários serviços ou aplicações que se designam genericamente como SM ou RSO (Naik, 2008).

A questão que se coloca será qual o conceito de SM e de RSO, e quais são as suas diferenças.

Para SM, um dos conceitos mais comumente aceites é o definido por Kaplan, A. E Haenlein, M. (2011), nos seguintes termos:

“Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.” (Kaplan, 2011).⁷

Segundo esse mesmo autor e no mesmo artigo, os SM agregam no seu conceito um conjunto alargado de tipos de serviços os quais podem ser identificados na Figura 4:

⁷ Tradução segundo o Autor: *Social Media* é um conjunto de aplicações baseadas na Internet, criadas segundo os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, que permitem a criação e a partilha de conteúdos gerados pelos utilizadores.

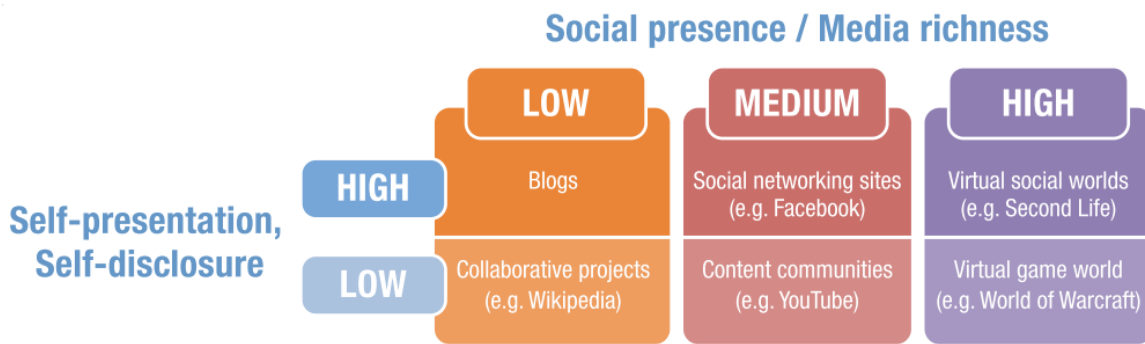


Figura 4 – Tipos de serviços incluídos no conceito de *Social Media*

Fonte: (Kaplan, 2011)

Como se poderá constatar as RSO, apenas são um dos tipos de serviços aí contemplados, sendo esse tipo de serviços definido, pelo mesmo autor, da seguinte forma:

“Social networking sites - allow users to connect by creating personal information profiles and inviting friends and colleagues to have access to the profile and to send emails and instant messages. Profiles usually include photographs, videos, audio files, blogs and so on. Facebook and Myspace are examples of social networking sites.” (Kaplan, 2011).⁸

Assim pode-se concluir que RSO são um subconjunto dos SM, embora seja presentemente o mais comum e o mais popular, pelo que se deve ter os devidos cuidados quando se referencia grande parte da literatura, principalmente a de língua inglesa.

Passando-se agora ao conceito de um dos produtos deste TII, ou seja a ‘estratégia’, não se pretende fazer qualquer desenvolvimento extenso deste conceito, mas antes identificar elementos do mesmo para uso no âmbito deste Trabalho, pelo que se parte do conceito definido por Couto, A. C. (1988, p. 210):

“Estratégia: a ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objectivos políticos que suscitam, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política.”

Este conceito poderá ser analisado segundo múltiplos critérios, mas para o propósito em vista limitamo-nos a dois:

⁸ Tradução Segundo o Autor: Serviços de RSO – permitem a adesão de utilizadores através da criação de contas digitais, convidarem amigos ou colegas para terem acesso a essas contas e permitido ainda a comunicação através de e-mail ou de mensagens instantâneas. As contas normalmente incluem fotografias, vídeos, registos de áudio, blogues, etc... Facebook e Myspace são exemplos de RSO.



- A estratégia pressupõe sempre a existência de um opositor ou de um confronto de vontades;
- A estratégia possui como objeto a coação, entendida como situação de facto e situação possível.

A análise desenvolvida por Couto, poderá ser considerada como sendo demasiado restritiva ou conotada com o contexto de aplicação militar, por isso, e analisando-se, de forma breve, outros autores, tais como Ribeiro, A.S. (2009) e Dias, C.M.M. e Sequeira, J.M.D (2015), pode-se concluir que de uma forma ou outra os elementos estão sempre presentes mesmo na aplicação ou adaptação da estratégia a outros âmbitos que não os militares, sendo que, o confronto de vontades pode-se transformar, por exemplo, em concorrência, no domínio empresarial, ou de luta política, ao nível partidário, sendo que a coação assume formas menos agressivas, traduzindo-se nesses casos em *marketing* e persuasão económica ou política.

Assim, pode-se denotar desta breve análise que ‘estratégia’ pressupõe sempre, com maior ou menor intensidade, a existência de um confronto de vontades e a existência de alguma forma de coação.

Ainda em torno de estratégia importa agora analisar dois conceitos: ‘estratégia da comunicação’ e ‘comunicação estratégica’.

O primeiro pressupõe a aplicação do conceito de estratégia, nos termos atrás referidos, a uma atividade que é a comunicação.

O segundo pressupõe a utilização da comunicação como meio ou instrumento para fins estratégicos, tal como fica bem explícito na definição que a NATO lhe confere:

“Strategic Communications - The coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities – Public Diplomacy, Public Affairs (PA), Military Public Affairs, Information Operations (Info Ops), and Psychological Operations (PSYOPS), as appropriate – in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance OTAN’s aims.” (NATO, 2009)

Em síntese, na ‘estratégia da comunicação’, o objeto é a comunicação e o meio a estratégia, já na ‘comunicação estratégica’, o objeto é a estratégia e o meio a comunicação. No âmbito do presente trabalho, restringimo-nos ao primeiro conceito, apenas abordando-se



o segundo, como um dos diversos objetivos de comunicação no âmbito da comunicação institucional por parte das FFA Portuguesas.

Por fim, considera-se necessário fazer uma breve introdução aos conceitos de ‘conjunto’ e ‘comum’, distinguindo-os da seguinte forma.

Para o primeiro dos conceitos utiliza-se a definição adotada pela NATO que é:

“Joint - Adjective used to describe activities, operations and organizations in which elements of at least two services participate.” (NATO, 2013)

Para o segundo conceito utiliza-se a mesma fonte, mas para uma expressão ligeiramente diferente, *commonality*, a qual, para o presente efeito, até se considera ser mais adequada:

“Commonality - The state achieved when the same doctrine, procedures or equipment are used by two or more services.” (NATO, 2013)

Assim e passando-se aos factos concretos a tratar neste trabalho, ou seja as FFAA Portuguesas e a doutrina para a utilização das RSO por parte das mesmas, o conceito de ‘conjunto’ aplica-se às situações de emprego simultâneo em operação, missões ou ações em que participem dois ou mais ramos, enquanto que, o conceito ‘comum’ significa que uma determina da doutrina é adotada por dois ou mais ramos mesmos nas operações, missões e ações em que os mesmos atuem de forma separada e autónoma.

Haveria ainda alguns outros conceitos que se poderiam discutir neste ponto, mas por estarem exaustivamente tratados em trabalhos recentes e já referenciados, remete-se para os mesmos, nos seguintes termos:

- Comunicação institucional (Santos, 2015, pp. 14-25);
- Comunicação externa e interna (Albuquerque, 2013, pp. 19-28)



2. O desenvolvimento da Investigação

2.1. Metodologia

Tal como se descreveu de forma muito sucinta na introdução, para a metodologia de investigação a prosseguir adotaram-se as seguintes linhas de desenvolvimento:

- Raciocínio: indutivo;
- Estratégia de investigação: qualitativa;
- Desenho de investigação: GT.

Passa-se a olhar com um pouco mais detalhe para cada uma destas opções:

2.1.1. O raciocínio indutivo e a estratégia de investigação qualitativa

A opção por uma lógica de tipo indutivo e uma estratégia qualitativa decorre do objetivo desta investigação - o de se averiguar através de entrevistas às pessoas chave nas diferentes organizações que constituem as FFAA, as suas perceções e experiências relativamente à adequabilidade e necessidade de se estabelecer uma estratégia e políticas conjuntas ou comuns para a utilização das RSO na comunicação institucional, com vista ao aprofundamento do conhecimento relativo ao fenómeno investigado.

Assim, o raciocínio indutivo desenvolve-se do particular para o geral, normalmente tendo como objetivo a generalização a toda uma classe fenómenos, aquilo que foi observado e provado num universo limitado, pela construção de uma ou várias teorias. Contudo, nem sempre a generalização é o objetivo, tal como ocorre nas investigações que procuram conhecer de forma mais profunda um determinado fenómeno ou uma situação particular, podendo-se ou não chegar a uma teoria explicativa e formal, no que se designa por teoria enraizada ou fundamentada (*grounded theory*) (IESM, 2016, pp. 20-21).

No que concerne à opção por uma estratégia qualitativa, justifica-se na presente investigação porque “(...) constituindo-se o investigador como o elemento-chave para a sua consecução, na medida em que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados, e não através da recolha de dados com o intuito de comprovar teorias ou verificar hipóteses, como acontece na investigação quantitativa”, também porque “(...) o seu objetivo passa normalmente pela compreensão do significado atribuído por um indivíduo ou por um grupo, a um determinado problema, pretendendo-se desta forma, através da exploração do comportamento, das



perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social.” (IESM, 2016, p. 29)

Olhando-se com maior atenção e detalhe para as características de uma investigação indutiva, e tendo em conta o contexto da presente investigação, realçam-se as seguintes: “(...) (i) apresenta um maior interesse pelo processo de investigação do que pelos resultados; (ii) o investigador desempenha um papel fundamental na recolha de dados, devendo revelar uma grande sensibilidade ao contexto em que decorre a investigação; (iii) os dados da investigação são analisados indutivamente, na medida em que o investigador desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados nos dados (não recolhe dados para testar hipóteses); (...) (vi) o plano de investigação é flexível, uma vez que os sistemas estudados são dinâmicos; (...) e (viii) é descritiva, pois produz dados descritivos a partir de documentos, de entrevistas e da observação” (IESM, 2016, p. 30).

2.1.2. O desenho de pesquisa *Grounded Theory*

A opção pela *Grounded Theory* (GT) justifica-se por se considerar que é o caminho mais adequado para a presente investigação, em que se pretende aprofundar a compreensão da realidade, baseada no conhecimento, na experiência, nas práticas e nas perceções que um universo limitado de elementos-chave possuem sobre o fenómeno objeto de estudo.

A GT “(...) também é conhecida por pesquisa interpretativa ou teoria fundamentada, na medida em que o investigador procura desenvolver uma teoria assente em dados sistematicamente recolhidos e analisados de forma iterativa. Neste desenho de pesquisa, o investigador vai desenvolvendo a sua teoria sobre um determinado assunto, ao mesmo tempo que a vai fundamentando através da observação empírica” (IESM, 2016, p. 40).

Surgida em 1967, com a obra “*The discovery of grounded Theory: strategies for qualitative research*” (Glaser, 2008), a GT foi posteriormente, e como consequência de divergências surgidas entre os autores e de várias inovações introduzidas, tanto por estes investigadores como por outros que se debruçaram sobre esta temática (Corbin, 2008; Charmaz, 2014), complementada com novas abordagens que levaram à sua aplicação progressiva a praticamente todos os campos da atividade de investigação.

Importa também ter presente que “Um dos princípios fundamentais da *GT* refere-se à necessidade de serem evitadas ideias pré-concebidas por parte do investigador acerca de teorias e pesquisas anteriores, o que implica que o trabalho de campo seja a parte fundamental desta abordagem científica, ficando a revisão de literatura inicial reduzida ao



mínimo. Haverá, no entanto, posteriormente, a necessidade de comparação dos resultados obtidos com a literatura vigente.” (IESM, 2016, pp. 40-41)

A investigação em GT desenvolve-se assim através com algumas fases iniciais de exploração e de preparação da recolha de dados, seguindo-se um ciclo constituído pelas fases da recolha de dados empíricos, codificação e sistematização dos dados, análise dos dados já recolhidos e identificação de lacunas, repetindo-se este ciclo tantas vezes quantas as necessárias até à saturação teórica ou até que não sejam encontrados dados novos ou relevantes, até que se comecem a repetir. A partir deste ponto passa-se às fases finais, que são a de análise final dos dados e formulação da teoria ou dos contributos para o conhecimento mais profundo do fenómeno em estudo (ver Figura 5) (Corbin, 2008).

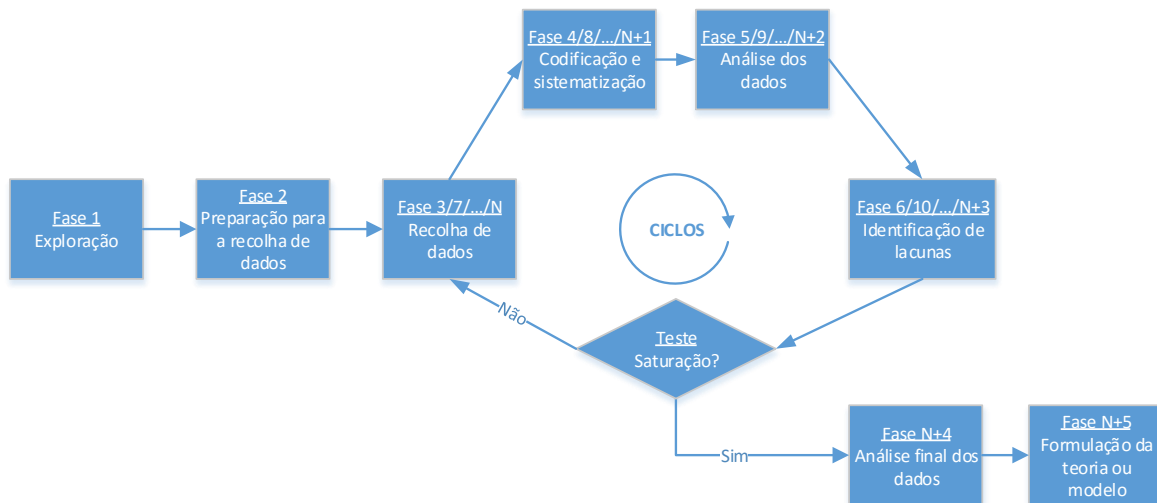


Figura 5 – Ciclo de investigação para *Grounded Theory*

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de (Corbin, 2008)

2.2. Desenvolvimento metodológico

Na fase exploratória (Fase 1) efetuou-se uma breve pesquisa bibliográfica e documental e realizaram-se algumas entrevistas exploratórias, junto de entidades e pessoas com reconhecido mérito e conhecimento sobre a matéria e a área de investigação (Marques, 2016; Rebelo, 2016; Lourenço, 2016), os quais proporcionaram ao autor importantes contributos e visões diferentes para a abordagem ao tema.

Com base nessas entrevistas e numa breve pesquisa bibliográfica, passou-se à fase seguinte (Fase 2), a de preparação para a recolha de dados, tendo-se então optado pela realização de entrevistas semiestruturadas (sendo previsível que se tivesse que realizar mais do que uma entrevista a cada entrevistado, não se sabendo à partida quantas seriam até se



atingir a saturação) aos responsáveis pelas relações públicas (RP) e comunicação digital do EMGFA e ramos. Para o efeito elaborou-se uma grelha inicial de questões, num total de 50, as quais foram divididas em 4 grupos, em que o primeiro tem como objetivo traçar um enquadramento e o ponto de situação da comunicação digital no EMGFA e em cada um dos ramos, sendo que, os três grupos seguintes procuram, cada um deles, dar resposta a cada uma das três QD, inicialmente formuladas.

Com base nesse primeiro conjunto de questões, passou-se ao primeiro ciclo de recolha e de tratamento de dados, com a execução da fase de recolha de dados (Fase 3), tendo-se para o efeito agendado quatro entrevistas iniciais com os responsáveis (no caso da Marinha também participou uma oficial adjunta) das RP do EMGFA e ramos (Perdigão, 2017a; Dias, 2017a; Vicente, 2017a; Costa, 2017a). As entrevistas, que duraram em média uma hora e meia cada, decorreram na forma de entrevistas semiestruturadas, servindo como guião a lista de questões iniciais, tendo-se optado por não as colocar diretamente uma a uma ao entrevistado, mas antes, levar os entrevistados a falar sobre os temas de cada um dos grupos de questões, dando-lhes liberdade para falarem de aspetos não cobertos pelas mesmas, por forma a se identificar novas questões para as entrevistas seguintes, procedendo-se desta forma à sua densificação e à consequente saturação teórica da investigação (Charmaz, 2014, p. 58). Face ao número elevado de questões e para que fosse viável recolher o máximo de informação no menor tempo possível, com a autorização de todos os entrevistados, optou-se por gravar todas as entrevistas⁹.

Após as entrevistas, com base na gravação e nas notas tomadas pelo Autor durante as mesmas, procedeu-se à audição das gravações e à formulação escrita, de forma sintética e sistemática, das respostas às questões que serviram como guião das entrevistas semiestruturadas (Fase 4), sendo que, essa sistematização como registo escrito, não foi literal, mas sim por um processo de sintetização, que se pode considerar como sendo de codificação nos termos previstos na GT (Charmaz, 2014, pp. 109-136), permitindo a posterior análise comparativa.

Seguiu-se então uma análise comparativa das respostas obtidas (Fase 5) e, em alguns casos a contactos pontuais com os entrevistados, através de telefone ou e-mail, para se

⁹ Essas gravações estão à guarda do Autor, constituindo-se como documentação e dados recolhidos para a investigação, e foram ainda disponibilizadas no formato eletrónico aos entrevistados que as requereram.



esclarecer pequenas dúvidas ou colmatar algumas lacunas em função do que estes transmitiram durante as entrevistas.

Para se encerrar o primeiro ciclo, reviu-se o questionário, identificando-se as lacunas ou as deficiências na grelha de questões (Fase 6), tendo-se então reformulado algumas questões e acrescentado outras por forma a se colmatar as lacunas e as deficiências, e por essa via procurar densificar o questionário e levar à saturação teórica da investigação. Deste processo resultou um total de 92 questões¹⁰.

Face a este elevado número de questões para o segundo ciclo, procedeu-se a uma reorganização e sistematização dentro de cada grupo de questões, com a constituição de subgrupos, que abordam um aspeto mais específico que contribui para a resposta à respetiva QD. Também nesta fase introduziu-se uma numeração estruturada aos grupos, subgrupos e questões, por forma a organizá-los numa estrutura em árvore e facilitar a referência na análise final, que será desenvolvida no Capítulo 3.

Uma vez concluído o 1.º ciclo, deu-se início ao segundo (Fase 7), com a realização das segundas entrevistas (Perdigão, 2017b; Dias, 2017b; Vicente, 2017; Costa, 2017b), que serviram simultaneamente para validação das respostas coligidas no primeiro ciclo de entrevistas. A condução das entrevistas decorreu em modos semelhantes às primeiras, só que o guião tinha por base as 81 questões e as respostas anteriormente obtidas. Também neste segundo ciclo voltou-se a fazer posteriormente alguns contactos pontuais para colmatar pequenas lacunas ou esclarecer dúvidas.

Seguiu-se a codificação das segundas entrevistas (Fase 8) e a análise do total da respostas (Fase 9), após o que se procedeu à validação, por e-mail, do total das respostas coligidas junto de cada entrevistado.

Após a análise dos dados procurou-se identificar as lacunas (Fase 10), tendo-se concluído que não existiam lacunas com relevância suficiente que justificassem a execução de um novo ciclo de entrevistas. Considerou-se que se tinha atingido a saturação teórica conforme previsto na GT e que se poderia passar às fases finais.

Na análise final dos dados (Fase 11 ou N+1), começou-se por coligir numa única tabela os objetivos e as questões da investigação, as questões que serviram de guião às entrevistas, ordenada e organizadas nos grupos e subgrupos, e por fim as respostas obtidas a cada questão

¹⁰ Duas questões foram posteriormente anuladas por se ter considerado que eram redundantes, sendo assim o número final de 90 questões.



(quatro respostas por questão), tabela esta que se constitui como o Apêndice B, ao presente trabalho (Corbin, 2008, pp. 159-194; Charmaz, 2014, pp. 225-260). A análise propriamente dita constituiu-se como uma busca e identificação de tendências, diferenças, variações ou mesmo contradições nas respostas obtidas por confrontação e comparação direta das respostas, e por essa via obter contributos para um aprofundamento do conhecimento sobre o fenómeno (Fase 12 ou N+2), que permitisse, numa primeira abordagem dar respostas às QDs e a partir destas dar resposta à QC.

Todo esse processo de análise e raciocínio, é precisamente o que se apresenta no Capítulo 3, concluindo com as respostas às questões da investigação.

2.3. Síntese conclusiva

A escolha da GT como desenho de investigação, gerou inicialmente algum receio no investigador, não só por se tratar de um método pouco usual, mas também, pela quantidade de trabalho que poderia gerar, caso fosse necessário repetir várias vezes o ciclo previsto no processo. Mas, em contrapartida, uma vez identificados os elementos-chave para serem entrevistados, e sendo este um universo limitado e reduzido a um ou dois elementos por ramo e EMGFA, levaram a uma convicção de que o trabalho seria exequível no prazo e nas condições para a realização do mesmo.

O facto de se ter atingido a saturação teórica, ao fim de dois ciclos, com o contributo de alguns esclarecimentos adicionais e pontuais, muito se deve à qualidade e disponibilidade dos entrevistados e das respostas dadas pelos mesmos, fruto da experiência que a maioria deles já possui sobre a função, mas também, do interesse que o tema desperta para o desempenho das suas funções.

Considera-se ainda que a escolha desta metodologia foi acertada porque como se constatará no Capítulo 3, o processo sofreu vários avanços e alguns recuos, conduzindo a resultados que não seriam os esperados inicialmente.



3. Análise dos resultados e respostas às questões iniciais

Tal como se descreveu no Capítulo anterior, adotou-se um desenho de investigação baseado em GT e tendo-se como fonte primária as entrevistas semiestruturadas a elementos-chave no EMGFA e Ramos, concretamente os responsáveis pelas RP e pela comunicação digital institucional, a base para a análise que agora se apresenta neste Capítulo é a grelha de questões e respostas que consta no Apêndice B, estando esta organizada em grupos e subgrupos, conforme se apresenta na Tabela 2:

Tabela 2 – Estrutura das questões base para as entrevistas em grupos e subgrupos

Grupo	Subgrupo	N.º de questões
0 – Enquadramento e ponto de situação da comunicação digital institucional	0.1 – A presença institucional na Internet, através do Portal	6
	0.2 – A presença institucional na Internet, através das RSOs	10
	0.3 – A articulação entre o Portal e as RSOs	6
1 – Conteúdos e práticas comuns na comunicação externa nas RSOs [OE1 e QD1]	1.1 – Organização Interna para a comunicação digital e as RSOs	3
	1.2 – Processo de produção e de publicação nas RSOs	7
	1.3 – Articulação da comunicação	4
	1.4 – Escolha das RSOs e públicos-alvo	6
2 – Comunicação interna utilizando-se RSOs [OE2 e QD2]	(não possui subgrupos)	3
3 – Doutrina para a comunicação digital e para as RSOs [OE3 e QD3]	3.1 – Orientações políticas (<i>politic</i>)	5
	3.2 – Estratégia de comunicação	14
	3.3 – Plano ou diretiva de comunicação	7
	3.4 – Política(s) ou manual de comunicação (<i>policy</i>)	7
	3.5 – Doutrina conjunta ou comum	9
	3.6 – Referências doutrinárias e boas práticas	3
TOTAL		90

Fonte: (Autor, 2017)

Todo o processo de análise segue a organização dos grupos e subgrupos atrás expostos, apresentando-se os factos e as ilações relevantes para cada subgrupo e uma síntese para cada



grupo, sendo que essa síntese nos grupos 1, 2 e 3 corresponde à resposta às QD 1, 2 e 3, respetivamente. No final elabora-se a resposta à QC.

3.1. Grupo 0 - Enquadramento e ponto de situação da comunicação digital institucional

Subgrupo 0.1 - A presença institucional na Internet, através do Portal

Obteve-se uma resposta unânime quanto à existência de um Portal na Internet para o EMGFA e para cada um dos Ramos, bem como a existência de outros portais de unidades ou organismo na sua dependência com maior ou menor autonomia relativamente à organização central.

Quanto à atualização / substituição ou melhoria / adesão, para cada entidade a situação é diversa, resumindo-se do seguinte modo:

- EMGFA – desatualizado, com 10 anos / iniciado processo de substituição por novo Portal / adesão média ou fraca, estimativa porque não dispõe de funcionalidades de estatística;
- Marinha – atualizado, com 4 anos / processo de melhoria em curso / adesão elevada;
- Exército – recente, final de 2016 / melhorias pontuais / adesão elevada e em crescimento;
- Força Aérea – atualizado, com 4 anos / processo de atualização em curso / adesão elevada;

Conclui-se neste subgrupo que a diversidade nas capacidades dos atuais portais (centrais), poderá ficar nivelada logo que o EMGFA concretize e operacionalize um novo portal, atingindo-se uma uniformidade que poderá permitir alguma comunalidade doutrinária para estes meios. Contudo, este nivelamento poderá não ser atingido para todo o universo dos portais das FFAA, porque existem portais autónomos bastante desatualizados e sem previsão para a sua atualização.

Subgrupo 0.2 - A presença institucional na Internet, através das RSO

A utilização das RSO para a comunicação externa institucional é bastante diversa, identificando-se na Tabela 3 as RSO em utilização no EMGFA e ramos:



Tabela 3 – RSO utilizadas pelo EMGFA e ramos na sua comunicação institucional

Entidade	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Outras
EMGFA	✓ (1)	✓ (1)	✗	✓ (2)	---
Marinha	✓ x2 (3)	✓	✓	✓ (2)	Flickr (2)
Exército	✓ (4)	✗	✗ (5)	✓ (2)	---
Força Aérea	✓ x2 (3)	✓	✓	✓ (2)	Flickr (2)

Notas:

- (1) Contas quase que informais e sem estrutura;
- (2) Contas para repositório e partilha de vídeos (Youtube) e fotografias (Flickr)
- (3) A Marinha e Força Aérea possuem, cada uma, duas contas no Facebook, uma para a comunicação institucional geral e outra específica para o recrutamento;
- (4) O Exército possui presentemente uma única conta no Facebook, específica para o recrutamento. Equaciona transformá-la na conta de comunicação institucional geral do Ramo e avaliar a posterior criação de uma nova conta para o recrutamento;
- (5) O Exército criou uma conta piloto no Instagram para testes e avaliação, pretendendo disponibilizá-la ao público em breve.

Fonte: (Autor, 2017)

Da análise à Tabela 3, identificam-se 3 realidades, a Marinha e a Força Aérea, com uma utilização consolidada e estruturada das principais RSO, o Exército a dar os primeiros passos de uma forma segura e gradual com vista a convergir com os outros dois ramos, e por fim, o EMGFA com uma presença quase que informal e sem estrutura, afirmando inclusive que talvez fosse preferível não manter estas contas (Perdigão, 2017b) e sem planos imediatos para corrigir esta situação.

Quanto aos objetivos pretendidos, o cenário repete-se, estão definidos na Marinha e na Força Aérea, estão em definição no Exército e por definir no EMGFA.

No que respeita à origem dos conteúdos e à frequência dos mesmos, também existe uma clara diferenciação, nos ramos são essencialmente conteúdos próprios, com uma frequência considerada adequada pela Marinha e Força Aérea, e pouco frequentes no Exército, com perspectivas de crescimento, já no EMGFA os conteúdos são essencialmente republicações de outras entidades nacionais e internacionais, mas com uma elevada frequência.

Por fim, quanto à adesão do público às contas, também se está perante realidades completamente diferentes, tomando como exemplo as contas de Facebook, a Marinha é seguida por mais de 200.000 utilizadores, a Força Aérea por mais de 100.000, o Exército por cerca e 30.000 e o EMGFA por pouco mais de 3.000.

Assim a título de conclusão neste subgrupo, denota-se a Marinha e a Força Aérea num patamar muito mais avançado e consolidado, o Exército a fazer o seu caminho no sentido de



alcançar os outros ramos e o EMGFA ainda sem um plano concreto para esta área de comunicação externa institucional nas RSO.

Subgrupo 0.3 - A articulação entre o Portal e as RSO

Neste subgrupo procura-se caracterizar a articulação existente, ou não, entre os portais e as RSO, dentro do âmbito do que se pode considerar como sendo a comunicação digital.

A primeira questão procura saber se existe esta articulação, sendo que a Marinha e a Força Aérea possuem-na e fazem uma gestão integrada dos dois tipos de canais, no domínio das comunicações digitais, o Exército está a edificar esta articulação à medida que for alargando a utilização das RSO, e o EMGFA não possui esta articulação.

Quanto às ligações dos portais para as contas nas RSO e a funcionalidade de partilha dos conteúdos nas RSO pelos visitantes, a Marinha e a Força Aérea dispõem de ambas e em local de destaque, o Exército dispõe apenas da primeira, quanto ao EMGFA não dispõe de qualquer ligação no atual Portal, prevendo passar a dispor dessas funcionalidades no futuro Portal,

Quanto aos *links* das RSO para os portais, qualquer uma das entidades, nas RSO que cada uma possui, utilizam com diferentes critérios esta funcionalidade, diferenciando-se na forma como o fazem, entre os que já possuem articulação, que o fazem de forma articulada, dos que não a possuem, que o fazem de forma casuística.

Finalmente, as questões dos efeitos mútuos entre os portais e as RSO, a Marinha e a Força Aérea consideram que estes efeitos existem, o Exército está a começar a sentir esses efeitos mas ainda há um longo caminho a percorrer, e não existe mecanismos que possam comprovar se esses efeitos existem ou não no caso do EMGFA.

Também neste subgrupo, a conclusão que do mesmo se extrai, é semelhante às dos subgrupos anteriores, ou seja, a Marinha e a Força Aérea situam-se num patamar avançado e consolidado, o Exército num processo evolutivo em direção aos outros dois ramos e o EMGFA ainda não iniciou este processo.

A título de conclusão global do grupo de questões referentes ao “Enquadramento e ponto de situação da comunicação digital institucional”, conclui-se que existe um grande desnível de maturidade e consolidação na utilização dos portais e RSO por cada uma das entidades, com um claro equilíbrio e num patamar bastante avançado por parte da Marinha e da Força Aérea, já no Exército regista-se a existência de um Portal moderno e com



potencial, faltando-lhe agora explorar as RSO e promover a articulação entre os dois tipos de plataformas, demonstrando vontade em querer trilhar esse caminho. Quanto ao EMGFA, este procura presentemente iniciar um processo de modernização do Portal, faltando-lhe ainda traçar um plano e objetivos para as RSO.

Refira-se ainda que as conclusões que agora se retiram neste grupo, estão completamente alinhadas com as conclusões já obtidas em 2015 por Pedro Santos (2015) na sua dissertação de mestrado (referida na “Revisão da literatura – Trabalhos Académicos), que tinha como tema precisamente esta área, o enquadramento e o ponto de situação ramo a ramo, só com a diferença de entretanto o Exército ter concretizado evoluções assinaláveis ao nível do Portal e de o EMGFA não ter sido objeto de análise nesse trabalho.

3.2. Grupo 1 - Conteúdos e práticas comuns na Comunicação externa nas RSO [OE1 e QD1]

Subgrupo 1.1 – Organização Interna para a comunicação digital e as RSO

Começando-se pelos recursos humanos afetos à comunicação, as realidades são distintas nas quatro entidades, sendo que a Marinha possui recursos humanos qualificados e focalizados na comunicação digital, havendo mesmo um elemento especializado em RSO. A Força Aérea não está muito diferente da Marinha, exceto no facto de não possuir um especialista em RSO. O Exército já identificou esta lacuna e no seu processo de crescimento procura reforçar a equipa com elementos detentores destas qualificações e conferir-lhes estabilidade e longevidade no desempenho da função. O EMGFA é uma situação crítica e insustentável (Perdigão, 2017a; Perdigão, 2017b), já que a equipa para toda a comunicação e RP, é apenas constituída por um oficial, o chefe, contando com algum apoio pontual e limitado por parte do oficial do protocolo e de um sargento da informática, pelo que, a constituição de equipa especializada para a comunicação digital nem sequer está nas suas prioridades, enquanto não se alcançar um número mínimo de elementos para a constituição de uma equipa para comunicação.

Quanto às metodologias, organização e processos para a comunicação digital e RSO a realidade em cada entidade, espelha a situação dos recursos humanos.

Conclui-se assim mais uma vez pelo alinhamento da Marinha e Força Aérea, pelo Exército em progressão em direção aos outros ramos e o com o EMGFA a necessitar de



rever os recursos afetos à área da comunicação no seu geral, para posteriormente poder abordar a comunicação digital em concreto.

Subgrupo 1.2 – Processo de produção e de publicação nas RSO

Como já se referiu no primeiro grupo de questões, os três ramos privilegiam a produção própria de conteúdos, ainda com o Exército com uma taxa de produção relativamente mais baixa do que os restantes, sendo que o EMGFA privilegia a partilha de conteúdos produzidos por outros.

Quanto ao processo de aprovação dos conteúdos a publicar e se seguem os mesmos princípios das restantes áreas de comunicação, quanto à autonomia e celeridade, a Força Aérea é a que possui maior autonomia, que desce até ao próprio técnico (oficial subalterno), a Marinha já possui alguns processos instituídos mas com menor autonomia e normalmente restringido aos oficiais com maior experiência, o Exército está a implementar esses processos, considerando que tem alguma dificuldade por razões de cultura organizacional e hierarquia, já o EMGFA, face à existência de um único recurso, nem sequer sentiu a necessidade de iniciar esse processo.

As três questões finais deste subgrupo, focalizam-se na monitorização, na resposta e na reação a situações anómalas. Todas as quatro entidades, na medida das suas capacidades e meios, fazem monitorização às suas publicações nas RSO, normalmente não respondem, pelo menos por via pública, e só em casos extremos é que filtram comentários dos utilizadores, admitindo comentários negativos, desde que não sejam ofensivos ou promotores de ilegalidades ou crimes (por exemplo, promovendo à violência).

Neste subgrupo regista-se uma postura bastante alinhada, pelo menos em termos conceptuais, só não sendo em termos práticos pelas diferenças de recursos e do estado evolutivo da comunicação digital em cada um deles.



Subgrupo 1.3 – Articulação da comunicação

Na articulação interna, as respostas obtidas refletem a realidade já traçada na maioria das questões anteriores, ou seja, a Marinha e a Força Aérea num patamar mais avançado, o Exército em evolução em direção a esse patamar e o EMGFA a lutar com a falta de recursos.

Já na articulação entre as entidades, denota-se uma excelente relação entre as quatro estruturas de RP, o que facilita esta articulação, a qual concretiza-se de forma diferenciada em função das capacidades que cada uma das entidades já dispõe, sendo no entanto de realçar a postura construtivista do Exército que está a recorrer ao apoio da Marinha e da Força Aérea para poder acelerar o seu processo evolutivo, retirando o máximo proveito possível dessa articulação. Todos são unânimes em considerar que a articulação e partilha funciona como fator ampliativo de efeitos e que o EMGFA e os ramos, entre si, são complementares e não concorrentes, a não ser no recrutamento, onde poderão concorrer pelos mesmos candidatos, mas mesmo aí fazem-no de forma muito contida.

Conclui-se assim deste subgrupo, que no âmbito da articulação interna esta reflete as diferenças das realidades já atrás identificadas, no entanto na articulação entre entidades, revelam um espírito de cooperação e de interajuda, que se pode constituir como um fator facilitador e promotor para edificação de alguma comunalidade nesta área.

Subgrupo 1.4 – Escolha das RSO e públicos-alvo

Quanto à escolha das RSO em que estão presentes, esta faz-se tendo em conta a penetração das mesmas na população portuguesa, o acesso a determinadas classes etárias, profissionais e níveis de educação, mas também toma em consideração fatores geográficos e urbanos/rurais. Denota-se que estes fatores estão mais presentes e são mais escrutinados nos ramos com mais experiência e maior utilização da RSO.

Quanto aos públicos-alvo de interesse, eles são comuns aos três ramos, ou seja: um público geral abrangendo toda a população portuguesa, e até alguma estrangeira, especialmente de língua portuguesa; um público constituído pelos militares no ativo, na reserva e na reforma, os seus familiares e também ex-militares, constituindo uma comunidade com interesse próximo, interessado e afetivo às questões da Defesa Nacional e das FFAA; um público jovem nas classes etárias alvo do recrutamento; e por fim, certas classes profissionais, tais como os jornalistas, ou de uma forma mais abrangente aquele conjunto de pessoas que se classificam como fazedores de opinião. Quanto à escolha das redes para atingirem cada um destes públicos-alvo, são as que constam nas respostas



apresentadas no Apêndice B, denotando uma coerência entre ramos nas suas escolhas, salvaguardando-se, mais uma vez, as diferenças entre eles atrás identificadas.

Assim, e como conclusão deste subgrupo há neste conjunto uma coerência, no plano conceptual, entre as quatro entidades, denotando-se as diferenças quando se passa ao plano prático. Importa ainda referir que os públicos-alvo atrás referidos coincidem com os objetivos enumerados para a comunicação institucional externa, apresentada na introdução quando se fez a descrição da Figura 1.

Resposta à QD1

Pode-se então elaborar uma resposta à QD1, através dos seguintes pontos:

- Existe uma grande similaridade e coincidência quanto aos conteúdos e práticas na utilização das RSO na comunicação externa, no plano conceptual, mas persistem grandes diferenças no plano prático, em particular pelo EMGFA, devido à sua falta de recursos;
- Esta vulnerabilidade por parte do EMGFA, pode colocar em causa qualquer processo com vista ao fortalecimento da comunalidade, já que compete ao EMGFA desempenhar um papel central e de coordenador;
- Regista-se ainda, que os ramos que se encontram num estado mais avançado, não estão dispostos a aceitar qualquer regressão nos seus processos para que seja possível estabelecer essa comunalidade, obrigando assim os restantes a acelerar o seu processo evolutivo, denotando-se neste sentido, um forte espírito de cooperação e interajuda, que muito pode ajudar e acelerar esse processo de nivelamento;
- Estamos então perante a existência de áreas similares ou coincidentes entre o EMGFA e os ramos, mas com grandes diferenças quanto ao estado evolutivo e de maturidade, que se constitui como um obstáculo real a qualquer processo de comunalidade.

3.3. Grupo 2 - Comunicação interna utilizando-se RSO [OE2 e QD2]

Ainda na fase exploratória começou-se a coligir alguns indícios de que a QD2 seria de resposta muito simples e objetiva, e muito provavelmente de forma unânime pelas quatro entidades, ou seja, resumia-se a saber se existiam ou não alguma RSO para a comunicação



interna, no conceito de comunicação interna que se adotou logo na introdução quando se delimitou o tema, se estava prevista alguma implementação e se existia vantagens nesta utilização.

Neste pressuposto formulou-se apenas três questões para a primeira ronda de entrevistas, confirmando-se logo nessa ronda os indícios que se dispunha. A resposta à QD2 ficou desde logo saturada, não necessitando de mais questões ou nova informação nas posteriores rondas de entrevistas.

Face à previsível novidade desta questão para os entrevistados, formulou-se, antes de se introduzir o tema no decurso da primeira entrevista, uma breve exposição referente ao papel das RSO na comunicação interna, tendo-se por base a dissertação para MBA de Albuquerque, A.A. (2013) e a informação recolhida junto da Microsoft Portugal (Lourenço, 2016), sendo que ambas as fontes estimam um papel muito relevante das RSO nesse domínio da comunicação dentro de poucos anos.

Quanto às respostas obtidas resumem-se da seguinte forma:

- Não existe, nem no EMGFA nem nos ramos, qualquer RSO para comunicação interna;
- Não está prevista qualquer implementação deste tipo de serviço com esta finalidade;
- O EMGFA e o Exército não possuem opinião formada relativamente a este tipo concreto de RSO, a Marinha e a Força Aérea, ficaram despertas para a questão e declararam vontade de se informar sobre as soluções existentes.

Resposta à QD2

A resposta à QD2 é direta e unânime, a utilização das RSO na comunicação interna ainda não constitui uma necessidade, mas despertou a curiosidade de duas entidades anteendo vantagens na futura utilização de RSO para a comunicação institucional interna.



3.4. Grupo 3 - Doutrina para a comunicação digital e para as RSO [OE3 e QD3]

Subgrupo 3.1 – Orientações políticas (*politic*)

Todos os entrevistados desconhecem a existência de qualquer orientação proveniente do nível político sobre a comunicação institucional global, nem específica para comunicação digital ou muito menos para as RSO. Contudo, todos os entrevistados, referiram alguns casos de articulação do Gabinete do MDN com o EMGFA e ramos, mas sempre no decurso de situações concretas, normalmente de crise (exemplos: acidente com o C130 ou as mortes na instrução dos Comandos), e não como diretivas transversais e permanentes.

No âmbito de duas entrevistas, uma na fase exploratórias e uma segunda na fase final, para a obtenção de informação complementar, efetuadas ao Assessor do Gabinete do Primeiro-Ministro para a comunicação digital do Governo (Rebelo, 2016; 2017), obteve-se inicialmente deste a convicção de que as orientações emanadas do Gabinete do Primeiro-Ministro para os ministros, teriam continuidade destes para as entidades na sua dependência, já na segunda entrevista reconheceu que provavelmente essa transmissão não se estaria a concretizar.

Todos os entrevistados, consideraram uteis e até mesmo necessárias essas orientações ou diretivas, para conferir autoridade e sustentação a toda a estrutura doutrinária subjacente, existente ou que se venha a constituir, sendo que a sua inexistência comporta alguns riscos de desarticulação na comunicação entre as FFAA e o nível político.

Consideram ainda que a existir estas orientações as mesmas devem ter uma abrangência global a todas as áreas da comunicação, quanto muito a toda a área da comunicação digital, mas nunca apenas para as RSO.

Como resumo deste subgrupo, estamos perante uma área de pleno consenso em todas as suas vertentes.

Subgrupo 3.2 – Estratégia de comunicação

A questão de se o EMGFA ou os ramos dispõem de uma estratégia para a comunicação ou para uma parte desta, a resposta foi negativa de todos os entrevistados, respondendo três deles (EMGFA, Marinha e Exército) que não sentem a necessidade de tal, nem anteveem consequências se não existir, já a Força Aérea, não rejeita a possibilidade de existir uma estratégia global, mas também não tem a perceção dos efeitos caso não exista.



Questionados sobre a adequação do conceito de estratégia aplicado à comunicação, todos reconhecem que á luz do conceito normalmente adotado nas FFAA, em que se pressupõe a existência de um confronto de vontades e o exercício de coação ou pressão, este será difícil de ser aplicado, pelo menos na comunicação digital que é uma comunicação não intermediada¹¹, pelo que não percecionam qualquer confronto de vontades nem qualquer alvo de coação ou pressão.

Em todos os casos e no decurso da discussão em torno da estratégia para a comunicação, veio à liça a ‘comunicação estratégica’, sendo que, todos os entrevistados distinguem claramente a comunicação estratégica de qualquer doutrina para a comunicação seja ela uma estratégia ou de qualquer outro tipo. Na segunda entrevista, confrontados com a discussão de conceitos do Capítulo 1, todos concordaram com a distinção que aí se faz entre ‘estratégia da comunicação’ e ‘comunicação estratégica’.

Refira-se ainda que os três ramos referiram que as questões em torno da comunicação estratégica estão a ser tratadas pelas respetivas áreas de planeamento de cada ramo, e em que o serviço de RP e comunicação, constituem-se como o instrumento e a via pela qual a comunicação estratégica atinge os seus objetivos.

Como síntese a este subgrupo, pode-se concluir que embora, não de forma unânime, a maioria não vê a necessidade de existir uma estratégia, conceito, aliás, de difícil aplicação à comunicação no seu todo, mas com particular dificuldade na comunicação digital, e por tudo isto, não está prevista a elaboração de qualquer estratégia com este objetivo.

Subgrupo 3.3 – Plano ou diretiva de comunicação

A Marinha é a única entidade que possui um plano de comunicação aprovado pelo CEMA e em vigor, datado de 2016, bem como uma publicação doutrinária o “PGA 4 – A comunicação na Marinha”, de 2005 (carecendo de uma revisão).

O EMGFA tem redigido um plano de comunicação que está para aprovação pelo CEMGFA.

¹¹ Considera-se uma comunicação não intermediada quando o produtor de informação atinge diretamente o público-alvo, como acontece com os portais e as RSO. Em contrapartida, considera-se uma comunicação intermediada, quando existe uma ou mais entidades que intermedeia a comunicação desde o a origem da informação e o seu destinatário final, como por exemplo nos jornais, rádio e televisão, onde os jornalistas e os órgãos de comunicação social em que estes trabalham se constituem como intermediários. (Littlejohn, 2009)



No Exército está em fase adiantada a elaboração de uma diretiva para a comunicação, a ser promulgada pelo CEME. Já após as entrevistas, procurou-se esclarecer junto do Exército a existência de um plano de comunicação 2015/2016, do qual se conhece sete anexos e dois apêndices, tendo-se sido informado que o mesmo ainda se mantém em vigor parcialmente, sendo que relativamente ao Portal do Exército na Internet, devido ao facto de haver um novo Portal esta parte está revogada e relativamente às RSO esse plano nada contemplava.

A Força Aérea está a iniciar a elaboração de um plano de comunicação a ser aprovado pelo CEMFA, se possível, ainda este ano.

Quer o plano existente na Marinha quer as iniciativas em curso nos restantes, são sempre de âmbito global, não se antevendo a necessidade nem consideram necessário que exista a este nível qualquer plano específico para a área da comunicação digital e muito menos para as RSO.

O plano da Marinha, que é público, possui partes concretas sobre a comunicação digital, incluindo as RSO, já o plano do EMGFA em aprovação (a que se teve acesso) também contempla a comunicação digital mas não faz qualquer referência às RSO. O Exército e a Força Aérea afirmaram que a diretiva e o plano em produção, respetivamente, contemplam a comunicação digital e as RSO.

O EMGFA e o Exército consideram que faz sentido haver um plano para determinadas áreas que possa ser comum a todas as FFAA, já a Marinha e a Força Aérea só admitem essa possibilidade se houver um equilíbrio de capacidades entre o EMGFA e os ramos, que atualmente não existe. Mas todos concordam que esse plano comum, não pode limitar ou condicionar a margem de autonomia e de especificidade dos ramos.

Também com maior ou menor certeza, todos concordam que qualquer doutrina conjunta para comunicação, será essencialmente para as situações operacionais, e que nessas circunstâncias e sendo conjunta, essas operações decorrem sob o comando do CEMGFA, pelo que, a doutrina que deve ser aplicada nessas circunstâncias deve ser a que for aprovada pelo CEMGFA para essas operações.

Como conclusão deste subgrupo, constata-se que o EMGFA e os ramos, veem o plano de comunicação, diretiva no caso do Exército, como sendo o documento doutrinário máximo a nível interno e sempre com um âmbito global para toda a comunicação.



Subgrupo 3.4 – Política(s) ou manual de comunicação (*policy*)

Nem o EMGFA nem os ramos possuem políticas (*policy*) ou um manual que agregue um conjunto de políticas, mas todos eles ambicionam poder um dia dispor dessas políticas ou mesmo um ou mais manuais que agregue essas políticas.

Ao nível das políticas consideram que o seu âmbito de aplicação será sempre por áreas ou até por serviços de comunicação. Por exemplo, para as RSO todos ambicionam poder dispor de uma política/manual similar às existentes nos ramos das FFAA dos EUA (US Navy, 2012; US Army, 2016; US Air Force, 2013; US Marine Corps, 2012), admitindo inclusive que esta possa ser comum, à semelhança do Reino Unido (UK Ministry of Defense, 2012)¹².

Em conclusão para este subgrupo, existe unanimidade da necessidade de se passar a escrito práticas estabelecidas constituindo-se um corpo de políticas que poderá consubstanciar a elaboração de um ou mais manuais, podendo ser específicos para determinadas áreas da comunicação, como por exemplo as RSO, e podendo inclusive ser comuns a todas as FFAA.

Subgrupo 3.5 – Referências doutrinárias e boas práticas

À questão se seguem alguma referência doutrinária externa, quer nacional quer internacional ou aliada, todos referem a doutrina da NATO, mas com aplicação especialmente dirigida a cenários de operações. Seguem em alguns casos as referências académicas, mas classificam-nas de demasiado teóricas. Por fim, afirmam que aprendem muito com a troca de experiências e boas práticas com entidades externas às FFAA, como é o caso dos jornais, rádios e televisão, mas também de algumas grandes empresas.

As referências cruzadas entre os ramos também é real e efetiva, tal como já se descreveu na análise ao Subgrupo 1.3.

Concluindo, o uso de referências é uma prática comum mas não sistemática nem tão pouco uniforme.

¹² No decurso das segundas entrevistas o Autor levou consigo cópias das políticas dos EUA e do UK, acima referidas para os casos em que os entrevistados não conhecessem.



Resposta à QD3

A resposta à QD3 é complexa e desenvolve-se em diferentes eixos, tais como:

- Qualquer doutrina que possa vir a existir com aplicação a todas as FFAA, deve ser comum e não conjunta, pelo próprio significado de conjunta;
- Essa doutrina não deve condicionar os aspetos essenciais da autonomia e da especificidade do EMGFA e Ramos, pelo que deve haver um cuidado acrescido na definição do seu âmbito;
- Seria desejável que houvesse alguma orientação de nível político para conferir maior autoridade à estrutura doutrinária subjacente, a elaborar;
- Considera-se que o nível superior da estrutura doutrinária para a comunicação nas FFAA, abaixo do nível político, deve ser do tipo plano ou diretiva, não havendo necessidade ou mesmo não sendo adequado a existência de uma estratégia, enquanto tal, na pureza do conceito;
- Ao nível das políticas considera-se que existe uma grande lacuna neste nível que consolide e regule as boas práticas já existentes, devendo estas serem de aplicação sectorial ou mesmo muito específica, podendo igualmente em alguns casos serem comuns;
- Reconhecem ainda que a criação e a aplicação de doutrina comum carece de algum nivelamento ao nível de práticas e recursos, para que essa mesma doutrina possa ser eficaz, eficiente e efetiva;
- Para finalizar, invoca-se a revisão da literatura sobre os casos de outros países e da NATO, no Capítulo 1, considerando-se que a resposta a esta QD3 se encontra perfeitamente alinhada com o que foi descrito sobre as melhores práticas desses países.



Conclusões

Para a execução da investigação que se materializa neste trabalho, houve que tomar em consideração o objeto, os objetivos e o sujeito do tema, os quais configuram-se como casos particulares, as realidades existentes no EMGFA e nos ramos, a partir dos quais é necessário obter um aprofundamento do conhecimento que se tem sobre o fenómeno em estudo, com vista à edificação de uma teoria ou de uma doutrina comum.

Foi igualmente necessário delimitar o tema, por forma a não se repetir aspetos já tratados em anteriores trabalhos académicos, mas também para melhor se identificar e dimensionar a metodologia de investigação a adotar.

Assim, considerou-se que se estava perante um raciocínio indutivo, por se desenvolver do particular para o geral, o que requeria uma estratégia qualitativa, não só pela natureza do objeto de estudo, mas também pela natureza das fontes primárias, junto das quais se procuraria obter perceções, opiniões, práticas e atitudes, ou seja, informação essencialmente qualitativa e não quantitativa, e por fim, como desenho de pesquisa adotou-se a GT, porque se considerou que face a uma considerável incerteza sobre tema, a um número de fontes primárias limitadas, e por isso suscetíveis de serem exploradas até à saturação teórica dos dados, mas também, porque se procurava uma teoria fundamentada que permitisse aprofundar o conhecimento sobre o objeto, seria a opção mais lógica e adequada.

Dentro deste quadro de opções, e após uma fase exploratória/preparatória, traçou-se um processo contemplando um ciclo de recolha, processamento e análise de dados que sustentassem um processo iterativo, tal como previsto na essência da GT.

Quanto às fontes primárias identificadas e consideradas adequadas para se desenvolver esta metodologia, foram os responsáveis pela comunicação e RP do EMGFA e ramos, tendo-se optado pela realização de entrevistas semiestruturadas, tendo como guião uma grelha de questões, cujas respostas materializa a densificação e a saturação teórica.

Os resultados obtidos surpreenderam em alguns aspetos face ao que era espectável inicialmente, designadamente, devido à necessidade de se clarificar alguns conceitos empregues na redação do título e nos tópicos que o complementam, tendo-se inicialmente elaborado três QDs numa determinada expectativa que não se veio a verificar integralmente, sendo precisamente esta imprevisibilidade uma das questões em que se obteve vantagens da metodologia adotada. Assim, as respostas obtidas para as QD1 a 3, comportam alguma



margem de surpresa nos resultados alcançados, e estes bem como a discussão de conceitos elaborada no capítulo 2 refletem-se consequentemente na resposta à QC que agora se passa responder.

À “[QC] Investigar as possibilidades e as vantagens em se estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização das RSO pelas FFAA Portuguesas na sua comunicação institucional”, pode-se dar uma resposta nos seguintes termos:

- Em primeiro lugar tendo-se em consideração os conceitos de “conjunto” e “comum”, a doutrina a elaborar deve-se assumir como sendo comum e não como conjunta, sendo esta última uma competência exclusiva da entidade que exerce o comando das ações conjuntas;
- O conceito de estratégia para a comunicação, em organizações como as FFAA, não é um conceito comum nem pacífico quer em Portugal quer nos países analisados, sendo que subsiste por vezes alguma confusão com o conceito de comunicação estratégica;
- Em alternativa, a doutrina superior para a comunicação, assume usualmente a forma de plano ou diretiva, normalmente com um âmbito global, ou seja, com aplicação a todas as áreas da comunicação, e não apenas a algumas áreas ou serviços, como seria o caso das RSO;
- Já as políticas (*policy*) concluiu-se que estas podem e devem ser de aplicação restrita a um determinado âmbito, que tanto pode ser uma das áreas de comunicação como a um dos serviços;
- Pode-se ainda concluir que qualquer que seja a estrutura doutrinária que se pretenda elaborar, esta beneficiará da existência de diretivas ou orientações de nível político, que lhes conferirá uma maior robustez e autoridade;
- Contudo, a formulação e aplicação dessa doutrina comum, só será efetiva se houver um equilíbrio entre as capacidades e graus de desenvolvimento da comunicação do EMGFA e dos Ramos, em particular, na área da comunicação digital;
- Assim, embora se reconheça vantagens e exista a vontade e a abertura para se poder elaborar e aplicar uma doutrina comum à comunicação institucional do EMGFA e dos ramos, para que isso seja viável e eficaz, é necessário que se



alcance um equilíbrio mínimo entre as diferentes entidades, que não existe atualmente, e que se respeite a autonomia e a especificidade de cada uma delas;

- Por fim, é ainda possível concluir que a utilização de RSO na comunicação institucional interna é para já uma questão prematura, havendo no entanto algum interesse em se explorar essa área.

Com o presente trabalho considera-se que se aprofundou o conhecimento que se dispõe do estado da arte na comunicação digital institucional nas FFAA Portuguesas, e em maior pormenor, da utilização que estas fazem das RSO, tendo-se identificado as condições prévias e necessárias que permitem o desenvolvimento futuro de uma doutrina comum.

Tendo em consideração os resultados obtidos e os imprevistos com que se confrontou no desenvolvimento do trabalho, recomenda-se que futuros trabalhos na área das RP e da comunicação nas FFAA, sejam validados previamente pelos responsáveis por essas áreas no EMGFA e nos ramos, por forma a se assegurar que os seus termos, âmbito e objetivos estão adequados às circunstâncias existentes, às prioridades e às necessidades sentidas.

Quanto às limitações sentidas, as maiores foram a de algum desajuste do tema face à realidade existente nas FFAA, obrigando a redefinir âmbitos e objetivos porque o campo de investigação inicial ficaria demasiado restrito caso não se procedesse a este reajustamento do âmbito e dos objetivos.

Como possíveis áreas de pesquisa futuras, recomenda-se as seguintes linhas de investigação:

- A utilização das RSO em teatro de operações;
- A exploração das RSO como fonte de informação estratégica, operacional e tática;
- A utilização das RSO no âmbito da ciberdefesa e ciberguerra.



Bibliografia

- Albuquerque, A., 2013. *The potential of implementing Enterprise Social Networks in Portuguese companies (Dissertação de MBA)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa - School of Business & Economics.
- Barnett, G., 2011. *Encyclopedia of Social Networks*. Londres: Sage Publications, S.A..
- Books Are Social, 2015. *Books Are Social*. [Online] Available at: <http://www.booksaresocial.com/category/social-media/> [Acedido em 23 4 2017].
- Carvalho, P., 2015. *A utilização das Redes Sociais por elementos militares: o uso simultâneo em ambientes de trabalho no âmbito da defesa (TII CEMC)*. Lisboa : IESM.
- Charmaz, K., 2014. *Constructing Ground Theory*. 2.^a ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Coombs, W. e. H. S., 2010. *The handbook of crisis communication*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Corbin, J. e. S. A., 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Ground Theory*. 3.^a ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Costa, B., 2017a. *Chefe das RP da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (24 2 2017a).
- Costa, B., 2017b. *Chefe das RP da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (21 4 2017b).
- Couto, A., 1988. *Elementos de Estratégia*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Dias, C. e. S. J., 2015. *Estratégia, Fundamentos Teóricos*. Lisboa: Letras Itinerantes.
- Dias, P. e. M. C., 2017a. *Chefe e adjunta das RP da Marinha* [Entrevista]. Lisboa (21 2 2017a).
- Dias, P. e. M. C., 2017b. *Chefe e adjunta das RP da Marinha* [Entrevista]. Lisboa (20 4 2017b).
- Exército Brasileiro, 2013. *Segurança nas Redes Sociais*. [Online] Available at: <http://www.fosorio.ensino.eb.br/imagens/pdf/segredesoc.pdf> [Acedido em 13 4 2017].
- FREDCAVAZZA.NET, 2017. *FREDCAVAZZA.NET*. [Online] Available at: <https://fredcavazza.net/2017/04/19/social-media-landscape-2017/#more-23533> [Acedido em 23 4 2017].
- Fuchs, C., 2014. *Social Media - A critical introduction*. Londres: Sage Publications S.A..
- George Patterson Y&R, 2011. *Reviwe of Social Media and Defense*, Camberra: Australian Government - Department of Defence.



- Glaser, B. e. S. A., 2008. *The Discovery of Ground Theory: strategies for qualitative research*. 3.^a ed. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Grupo Marktest, 2016. *Os portugueses e as Redes Sociais 2016 (dados)*, Lisboa: Grupo Marktest.
- IESM, 2015a. *NEP/ACA - 10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *NEP/ACA - 18 - Normas de apresentação e referênciação para o trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Kaplan, A. e. H. M., 2011. Users of the world, unite! The challenges and opportunities. *Business Horizons*, vol. 53, 7, pp. 59-68.
- Karakiza, M., 2015. *The impact of Social Media in the Public Sector*, Madrid: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Lima, H., 2015. *Perceção e riscos na utilização de redes sociais (Facebook) por parte dos militares Caboverdianos*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Littlejohn, S. e. F. K., 2009. *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc..
- Lourenço, P., 2016. *Microsoft Portugal* [Entrevista]. Lisboa (5 12 2016).
- Marques, A., 2016. *Autoridade Nacional de Segurança* [Entrevista]. Lisboa (24 11 2016).
- Matsuki, E., 2017. *EBC - Empresa Brasil de Comunicação*. [Online] Available at: <http://www.ebc.com.br/tecnologia/2012/11/o-que-e-viral> [Acedido em 28 3 2017].
- Microsoft, 2002. *Microsoft Computer Dictionary*. 5.^a ed. Redmond, Washington, USA: Microsoft Press.
- Nahoney, L. e. T. T., 2017. *Strategic Social Media - From Marketing to Social Change*. Oxford, UK: Wiley & Blackwell.
- Naik, U. e. S. D., 2008. Comparative Study of Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0. Em: *6th International CALIBER 2008, Proceedings*. Allahabad, India: International Caliber, pp. 499-507.
- NATO, 2009. *PO(2009)0141 - NATO Strategic Communications Policy*. Bruxelas: NATO.
- NATO, 2011. *NATO Military Public Affairs Policy (MC 0457/2)*. [Online] Available at: <http://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> [Acedido em 25 3 2017].



- NATO, 2013. *AAP-06(2013)- NATO Glossary of Terms and Definitions*. Bruxelas: NATO.
- NATO, 2014. *ACO/ACT - Public Affairs Handbook - 2014*. Bruxelas: NATO.
- OECD, 2015. *Government at a Glance 2015*, Paris: OECD Publishing.
- Olsson, E. D. E. W. W. e. H. M., 2016. *EU armed forces and social media: convergence or divergence?*, Londres: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Perdigão, H., 2017a. *Chefe das RP do EMGFA* [Entrevista]. Lisboa (16 2 2017a).
- Perdigão, H., 2017b. *Chefe das RP do EMGFA* [Entrevista]. Lisboa (4 4 2017b).
- Quivy, R. e. C. L., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, P., 2016. *Assessor do Primeiro-Ministro, Web Strategy* [Entrevista]. Lisboa (25 11 2016).
- Rebelo, P., 2017. *Assessor do Primeiro-Ministro, Web Strategy* [Entrevista]. Lisboa (24 4 2017).
- Ribeiro, A., 2009. *Teoria Geral da Estratégia*. Coimbra: Edições Almedina .
- Ribeiro, A., 2016. *A globalização dos meios de comunicação: Informação ou comunicação* (TII CPOG). Lisboa: IUM.
- Santos, P., 2015. *A utilização das redes sociais online pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional* (dissertação de Mestrado em Guerra da Informação). Lisboa: Academia Militar, Exército Português.
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia Científica para a aElaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schulte, S., 2013. *Cached, Decoding the Internet in Global Popular Culture*. New York: New York University Press.
- Smart Insights, 2017. *Smart Insights*. [Online] Available at: <http://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/attachment/what-happens-online-in-60-seconds/> [Acedido em 23 4 2017].
- Sousa, M. e. B. C., 2016. *Como fazer Investigação, dissertações teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- UK Ministry of Defense, 2012. *A guide to social media behaviour for personnel*. [Online] Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34247/social_media_info_card.pdf [Acedido em 13 4 2017].



- US Air Force, 2013. *Air Force Social Media Guide*. [Online] Available at: <http://www.af.mil/Portals/1/documents/SocialMediaGuide2013.pdf> [Acedido em 12 4 2017].
- US Army, 2016. *US Army Social Media Handbook*. [Online] Available at: https://www.army.mil/e2/rv5_downloads/socialmedia/army_social_media_handbook.pdf [Acedido em 12 4 2017].
- US DoD, 2012. *DoD Internet Services and Internet-Based Capabilities*. [Online] Available at: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/855001p.pdf> [Acedido em 12 4 2017].
- US Homeland Security, 2012. *Social Media Strategy*. Washington, USA: Homeland Security.
- US Marine Corps, 2012. *The Social Corps*. [Online] Available at: <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/The%20Social%20Corps.pdf?ver=2012-10-11-164131-763> [Acedido em 12 4 2017].
- US Navy, 2012. *Navy Command Leadership Social Media Handbook*. [Online] Available at: <http://www.navy.mil/local/opsec/Navy%20Social%20Media%20Handbook%202012.pdf> [Acedido em 12 4 2017].
- Vicente, P., 2017a. *Chefe das RP do Exército* [Entrevista]. Lisboa (3 3 2017a).
- Vicente, P., 2017b. *Chefe da RP do Exército* [Entrevista]. Lisboa (20 4 2017).
- We Are Social, 2016. *We Are Social*. [Online] Available at: <https://wearesocial.com/sg/special-reports/digital-2016> [Acedido em 23 4 2017].



Apêndice A — As Redes Sociais *Online* no Mundo e em Portugal

“O homem é um animal social”

(Aristóteles, 384AC – 322AC)

Sendo o homem um animal social, será genético que o mesmo procure e constitua laços sociais em todos os espaços que habita. Assim o fez no espaço terrestre, desde as primeiras sociedades tribais de caçadores recolectores, assim o continuou a fazer à medida que foi explorando e conquistando os demais espaços físicos, o marítimo em que só a socialização e o trabalho em equipa permitiu as grandes explorações, o aéreo que encurta os distâncias e alargando os laços sociais à dimensão intercontinental e até o espacial que permitiu estabelecer novos horizontes de cooperação impensáveis nos restantes domínios.

Então, se o homem formou laços sociais em todos os domínios físicos, porque não fazê-lo também no único espaço que é criado por ele próprio e apenas para seu próprio uso, o ciberespaço?

Seria uma questão de tempo, e um tempo que na realidade tecnológica do ciberespaço não podia ser longo, para que a socialização no ciberespaço passasse a ser uma realidade efetiva. Uma realidade que só poderá surpreender pela escala que assume e pela evolução que tem tido, ultrapassando por vezes as previsões mais otimistas, e sem perspetivas de abrandar, bem pelo contrário, com uma forte tendência para crescer de forma exponencial, promovida por revoluções em curso, tais como a Internet das coisas, a cobertura global de banda larga e a redução do custo e portabilidade dos dispositivos de acesso à Internet.

Tal como se referiu na introdução e na delimitação do trabalho, não se constitui como objeto do mesmo a caracterização das RSO nem a demonstração da importância que as mesmas assumem para todas as áreas da sociedade, incluindo a Defesa Nacional. Assim, embora esta matéria tenha sido tratada com diferentes profundidades nalguns dos trabalhos académicos revisto no Capítulo 1 (Ribeiro, 2016, pp. 17-24; Carvalho, 2015, pp. 7-22; Santos, 2015, pp. 1-5 e 33-38; Lima, 2015, pp. 7-24), considera-se relevante, em sede de apêndice, apresentar alguns indicadores atualizados que permitam delinear a utilização das RSO, primeiro a nível Mundial e depois no contexto Nacional.

Aps A.1 - As Redes Sociais Online no Mundo

Se a Internet remonta ao final dos anos 60, aproximando-se a passos largos de se tornar uma rede ‘cinqüentona’, as RSO enquanto tal e que continuam atualmente a existir, nenhuma



delas atingiu sequer a maioria, estando grande parte das mesmas ainda na idade da infância (até aos 12 anos). Das maiores redes ainda em funcionamento a mais antiga é o LinkedIn que nasceu apenas em 2003 (ver Figura 6)

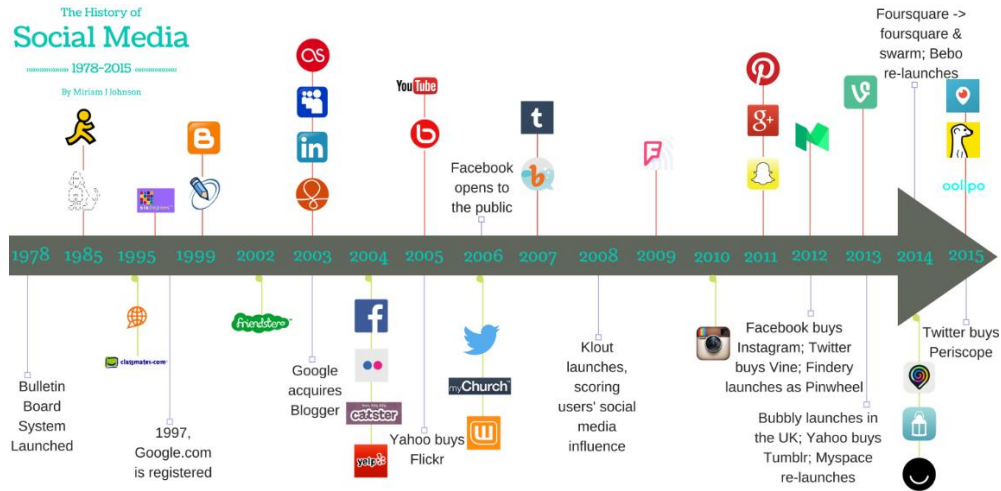


Figura 6 – A História das RSO (Social Media)

Fonte: (Books Are Social, 2015)

Contudo, ao se observar a atividade das maiores RSO constatam-se que as mesmas ultrapassam em número de utilizadores a quase totalidade das populações de todos os países do Mundo (a exceção será China que tem mais população de que qualquer RSO e a Índia que só é ultrapassada pelo Facebook), conforme se mostra na Figura 7:

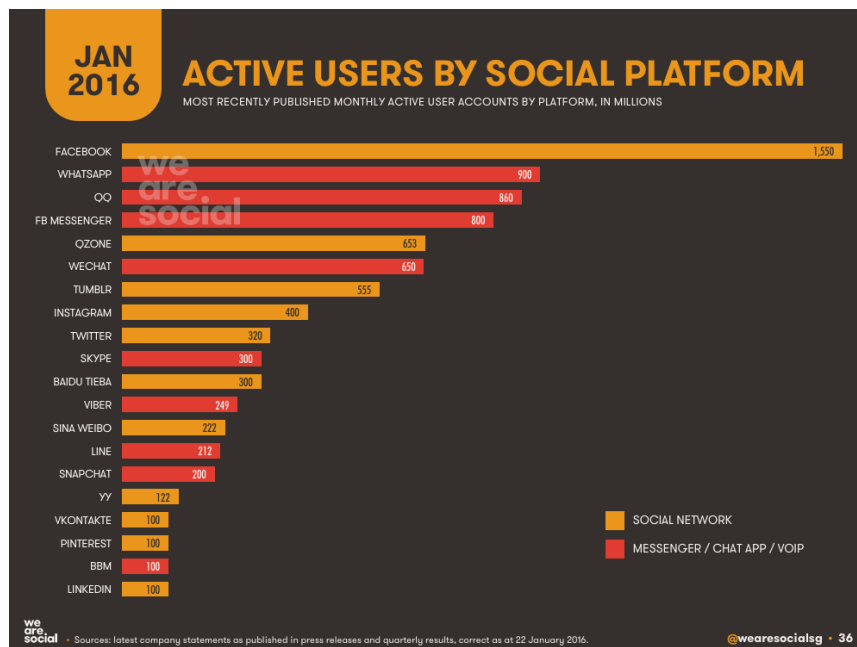


Figura 7 – Utilizadores ativos por plataforma de RSO

Fonte: (We Are Social, 2016)



Como se pode observar na Figura 8, no início de 2016 quase um cada 3 habitantes deste Planeta eram utilizadores de redes sociais, e pelas taxas de crescimento dos últimos anos, esse limiar já deve ter sido ultrapassado em 2017.

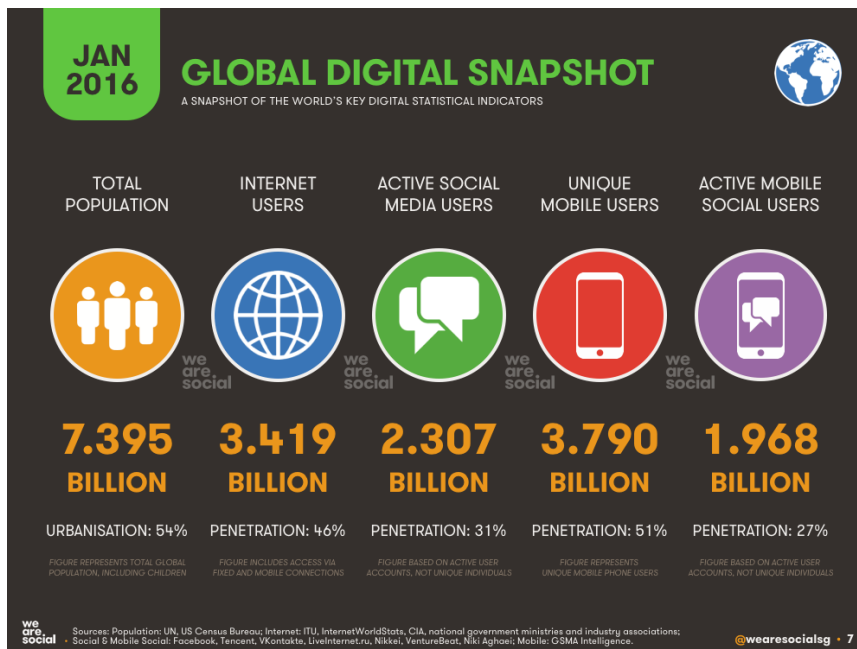


Figura 8 – Numero de utilizadores de serviços digitais vs população mundial

Fonte: (We Are Social, 2016)

É igualmente significativo o número de utilizadores que acedem às redes sociais através de dispositivos móveis, sendo que a taxa de acesso por esse tipo de dispositivo é praticamente 100% nos países menos desenvolvidos, onde as infraestruturas de rede fixa continuam a ser bastante deficientes e de cobertura limitada ao contrário das redes móveis.

Este fenómeno de acesso às RSO através de dispositivos móveis é ainda mais significativo se observarmos a distribuição dos utilizadores da maior RSO, o Facebook, em função do dispositivo de acesso, onde 83% dos seus utilizadores utilizam *smartphones*, e apenas 50% utilizam computadores pessoais, veja-se a figura 9:

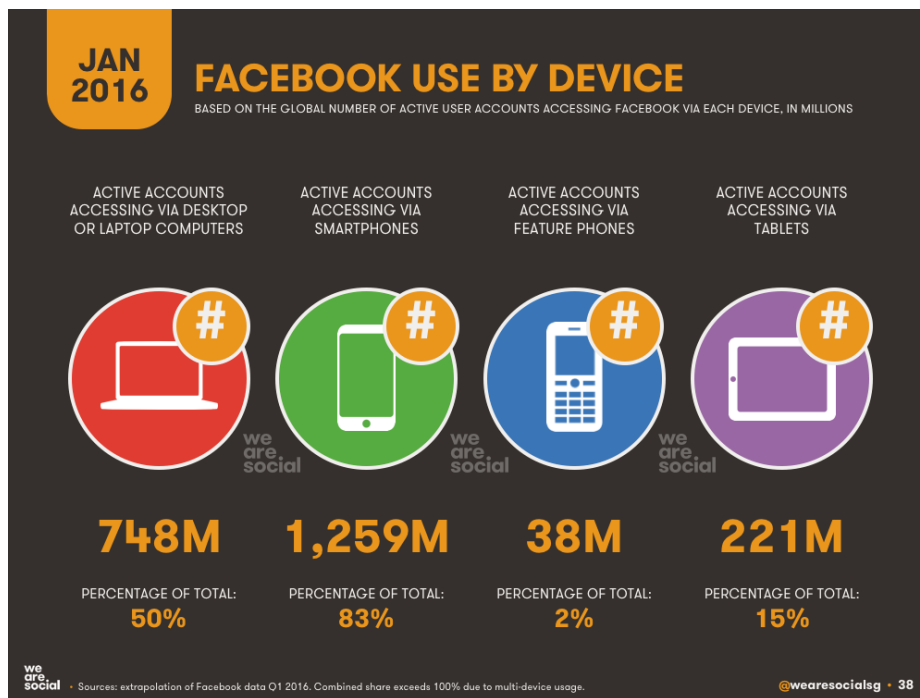


Figura 9 – Utilizadores do Facebook por tipo de dispositivo

Fonte: (We Are Social, 2016)

Outro aspeto a reter é a evolução e o volume da atividade na Internet e em especial nas RSO. Para tal recorre-se a uma imagem que se apresenta na Figura 10, na qual se representa o volume de atividade a cada 60 segundos nas *social media*, entre as quais várias RSO, bem como a evolução dessa atividade entre os anos 2014 e 2016.

Há no entanto, existem sinais nessa imagem que devem ser entendidos e compreendidos, sendo eles:

- O Facebook apresenta uma atividade semelhante de 2015 para 2016, o que revela um abrandamento da adesão a esta RSO;
- Por outro lado, o Youtube, Instagram e o Twitter apresentam taxas de crescimento assinaláveis, confirmando a crescente adesão a essas RSO, principalmente por parte das classes etárias mais jovens às duas primeiras, e por uma faixa etária dos 25 aos 45 no caso do Twitter.



Social Media Landscape 2017



Figura 11 – Panorama global dos social media em 2017

Fonte: (FREDCAVAZZA.NET, 2017)



Aps A.2 - As Redes Sociais Online em Portugal

Uma vez efetuada uma visão global da realidade das RSO em termos mundiais, importa agora observar os dados referentes a Portugal.

Desde 2011 que o Grupo Marktest © produz um relatório anual com o título “Os Portugueses e as Redes Sociais [Ano]”, indo já no sexto ano, sendo o mais atual o referente a 2016 (o de 2017 só está previsto ser lançado em junho de 2017)¹³.

Comecemos pelos números globais e pela taxa de portugueses que utilizam RSO (Figura 12), face ao total da população Nacional, sendo de registar que desde 2014, mais de 50% dos portugueses possui pelo menos uma conta numa RSO.

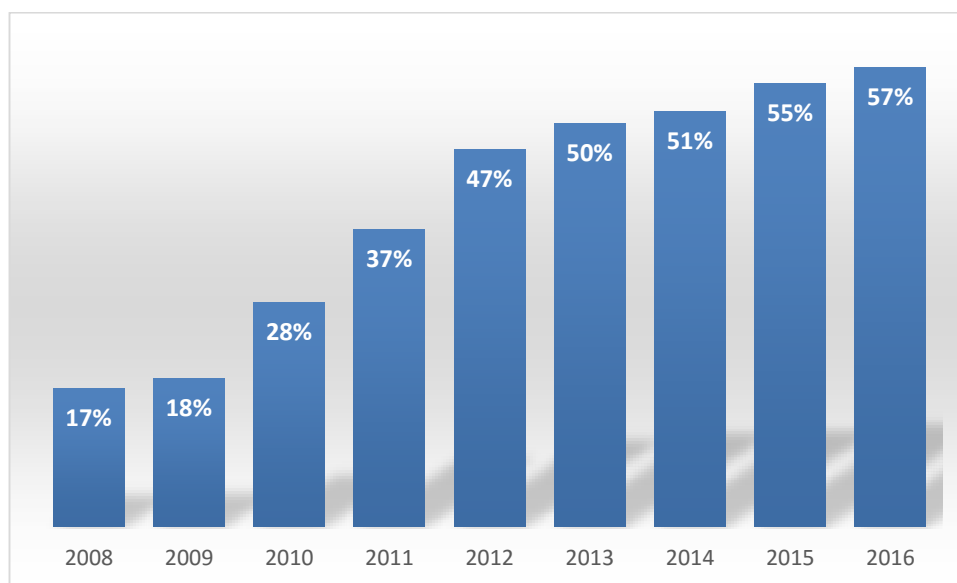


Figura 12 – Percentagem de portugueses que possuem pelo menos uma conta numa RSO

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)

Se olhar-mos agora para a distribuição etária dos utilizadores de RSO em Portugal, constata-se (Figura 13) que a distribuição é bastante uniforme com a maioria dos utilizadores entre os 25 e os 44 anos (mais de 50%). Contudo, esta distribuição não se reflete nos mesmos termos para cada uma das RSO, havendo RSO que atraem mais utilizadores de determinadas faixas etárias, tal como é o caso do Instagram para as camadas mais jovens.

¹³ O Autor, não podendo ter acesso a um exemplar desse relatório, devido ao seu elevado custo, solicitou à empresa o acesso aos dados que sustentam esse relatório, explicando que se destinavam à elaboração de um trabalho académico, o que foi autorizado e disponibilizados os respetivos dados, os quais suportam toda a exposição e gráficos apresentados neste subcapítulo.

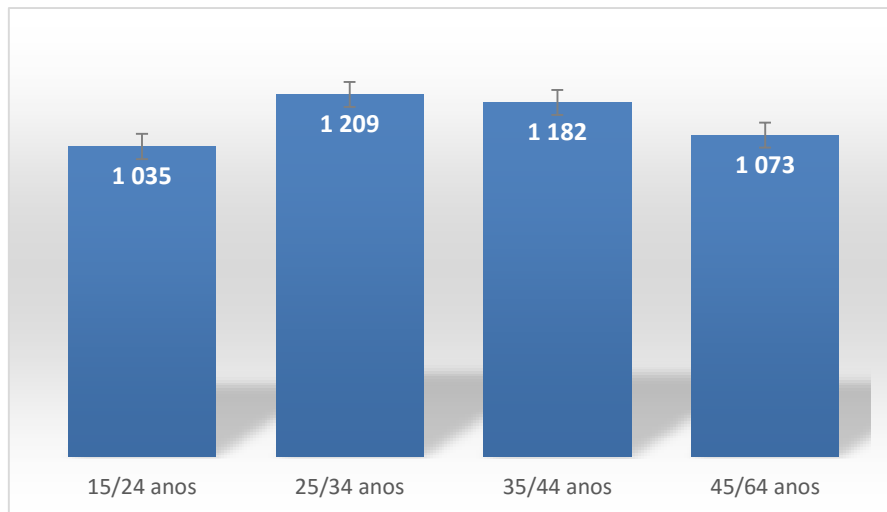


Figura 13 – Distribuição etária dos utilizadores das RSO (em milhares)

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)

Analisando-se agora por RSO, ressalta de imediato a grande preponderância do Facebook (Figura 14), no âmbito da utilização das RSO em Portugal, com quase o pleno, ou seja que, 94 em cada 100 utilizadores de RSO possui uma conta no Facebook.

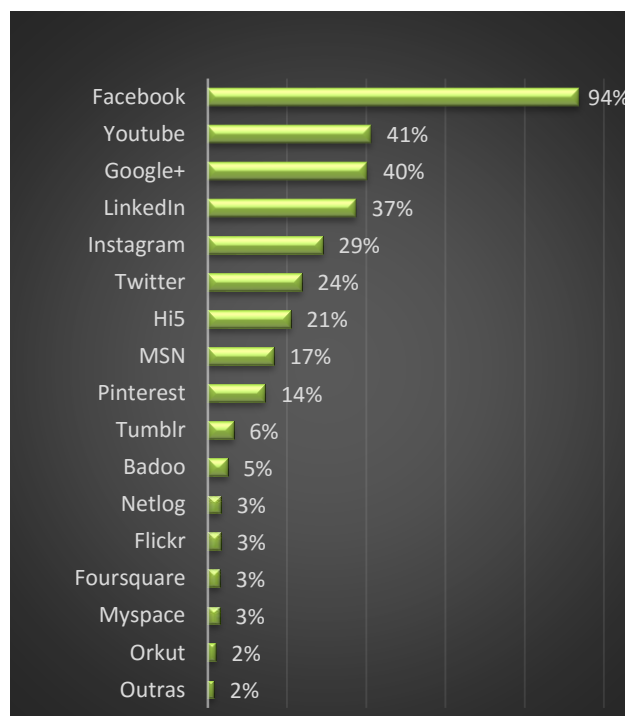


Figura 14 – RSO onde tem perfil criado ou possui conta

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)

Deste mesmo gráfico e somando-se as percentagens para cada uma das RSO, conclui-se que, em média, um utilizador possui contas em 3,4 RSO, demonstrando-se a utilização de diferentes RSO para diferentes fins.



Outro dado importante é perceber-se quanto tempo em média um utilizador gasta diariamente nas RSO (Figura 15), sendo de realçar que mais de um terço despende em média mais de 1 hora diária nas RSO. Contudo, na classe etária dos 15 aos 24, esta percentagem sobe para mais de 50 %, em que 25% despende mais de 2 horas diárias.

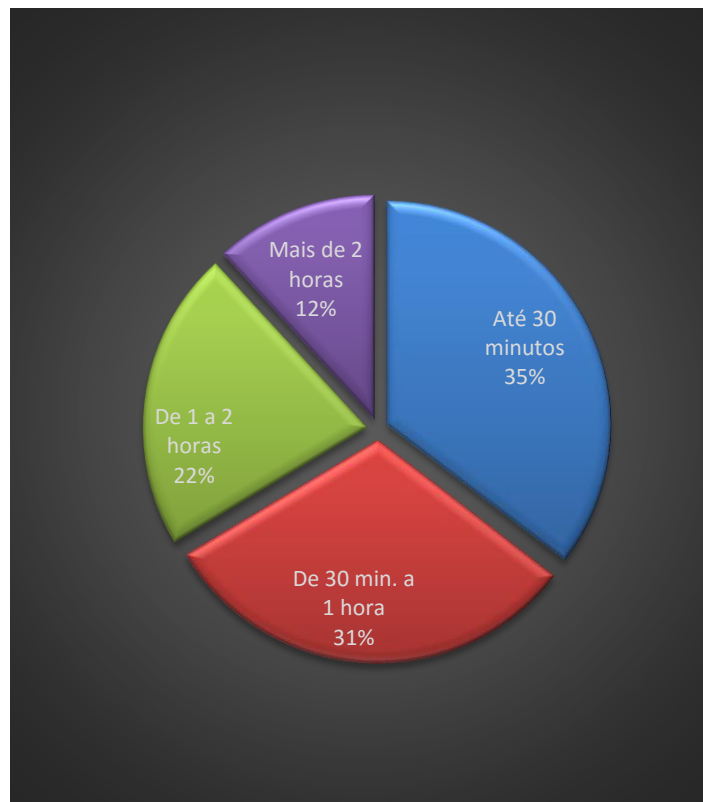


Figura 15 – Tempo médio diário despendido com as RSO

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)

Quanto ao tipo de equipamento utilizado para aceder às RSO (Figura 16), constata-se que a realidade portuguesa embora prossiga as tendências globais quanto ao aumento da utilização de *smartphones* para se aceder às RSO, esta taxa ainda é mesmo assim significativamente mais baixa do que a Mundial (62% em vez de 83%), e a percentagem de acessos através de PC's (de secretária mais portáteis) ainda é a grande maioria (utilizados por 95% dos utilizadores), o que denota a qualidade da rede fixa de dados existente em Portugal fazendo com que os utilizadores optem por esta via, mas também poderá denotar um custo ainda elevado das comunicações de dados móveis.

Também mais uma vez pelo somatório das percentagens deduz-se que em média cada utilizador utiliza 1,8 dispositivos para aceder às RSO.

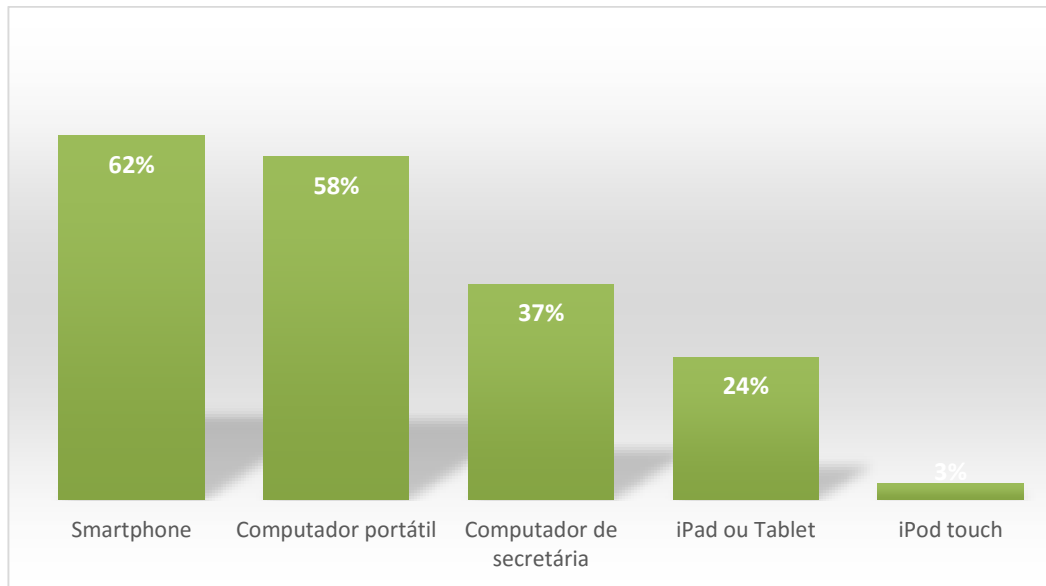


Figura 16 – Tipo de equipamentos utilizados para aceder às RSO

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)

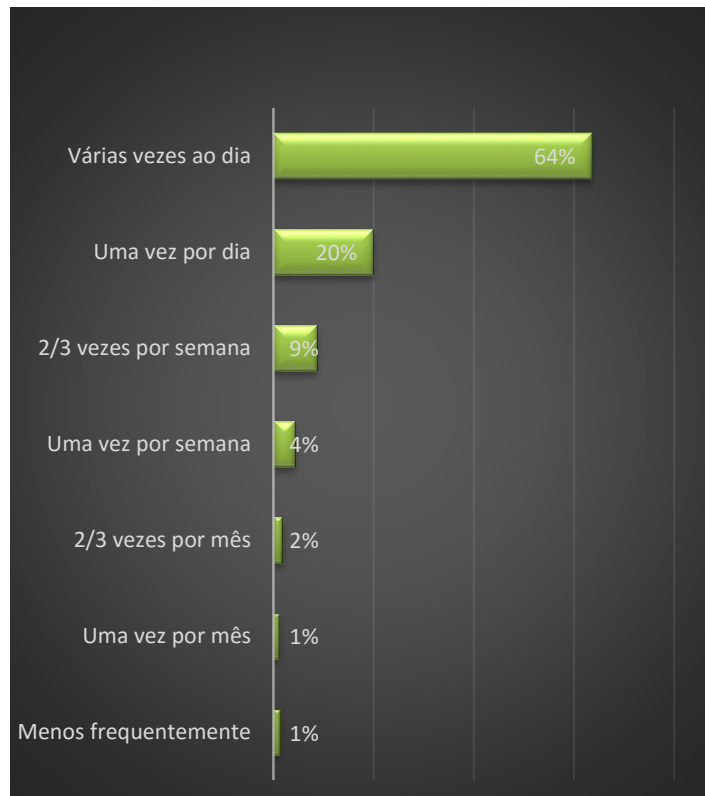


Figura 17 – Frequência de visita às RSO

Fonte: (Grupo Marktest, 2016)



Para finalizar esta sequência de gráficos e indicadores¹⁴, observamos agora a frequência com que os utilizadores acedem às RSO (Figura 17), verificando-se que 84% dos utilizadores acedem com uma frequência diária, sendo que 64% acedem mais do que uma vez por dia.

Ainda importa fazer-se algumas breves referências a indicadores que se obtêm dos dados cedidos e que são referentes à utilização das RSO por parte das empresas portuguesas, destacando-se os seguintes:

- Relativamente à utilização pelas empresas das RSO em articulação com os respetivos portais, nos casos em que esta utilização segue as boas práticas, fazem com que se registre um aumento do número de visitas ao portal na ordem dos 20 a 30% promovidas através das RSO;
- Nessas mesmas circunstâncias regista-se que 40 a 50 % das visitas aos portais da empresa, são de utilizadores provenientes da RSO através de *links* aí publicados para conteúdos publicados no portal;
- As diferenças entre as percentagens apresentadas nas alíneas anteriores, demonstra ainda que os utilizadores cada vez mais optam pelas RSO para receberem pequenas notícias ou alertas por parte das empresas, para na sua sequência irem aos portais consultar a informação mais completa, em detrimento de tomarem a iniciativa de consultarem regularmente esses portais;
- As empresas com maior capacidade, optam por estarem presentes em mais do que uma RSO, ou mesmo em contas distintas numa mesma RSO, estabelecendo para cada uma delas públicos-alvo, e produzindo mensagens adequadas à natureza da RSO e desse público-alvo, por forma a maximizar a atratividade dessa comunicação.

¹⁴ Os dados disponibilizados pela Marktest, permitiriam apresentar mais de 30 indicadores e respetivos gráficos, mas para não pesar em demasia este trabalho o Autor fez uma seleção de apenas 6 gráficos e alguns indicadores.



Apêndice B — Questões e respostas das entrevistas semiestruturadas

Entidade	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
Entrevistado(s)	TCor. Silva Perdigão	CTen. Pedro Dias 1Ten Carla Morais	Maj. Pereira Vicente	TCor. Bernardo Costa
Funções	Chefe RP	Chefe RP Adjunta RP para a Comunicação Digital	Chefe RP	Chefe RP
Data da 1.ª entrevista	2017-02-16	2017-02-21	2017-03-03	2017-02-24
Data da 2.ª entrevista	2017-04-04	2017-04-20	2017-04-20	2017-04-21

Enquadramento e ponto de situação da comunicação digital institucional

Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
Enquadramento Comunicação Institucional	Geral da Digital	0.1	Presença institucional na Internet – Portal				
		0.1.1	O/A [EMGFA/MAR/EX/FA] possuem um portal ou site oficial na Internet para a comunicação institucional?	Sim: http://www.emgfa.pt/	Sim: http://www.marinha.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx	Sim: https://www.exercito.pt/pt	Sim;': http://www.emfa.pt/www/index
		0.1.1.1	Se sim:				
		0.1.1.1.1	Esta presença é única para toda a organização dependente, ou dispõe de portais autónomos para diferentes sectores/organismos?	Não Atualmente EMGFA + IUM Futuro EMGFA + IUM + HFAR, se possível sobre uma plataforma comum e com uniformização de imagem	Não Existe um conjunto de outros de organismos ou áreas da Marinha com portais próprios, com diferentes graus de autonomia	Não Existem portais de unidades que suportam uma atividade que justificam a existência de u portal próprio, como por exemplo a Academia Militar ou o Centro de Informação Geoespacial do Exército	Não. Existem alguns portais de unidades com alguma autonomia.
		0.1.1.1.2	Considera que o atual portal principal do se encontra atualizado para as necessidades?	Já não serve as necessidades, com 10 anos, apresentando alguma obsolescência tecnológica	Sim, mas carece de atualização permanente	Sim, é muito recente	Sim, mas está num processo atualização de imagem e alguma estrutura
		0.1.1.1.3	Está previsto algum processo de renovação do portal?	Sim, lançado desafio à DIRCSI, com especial cuidado para os dispositivos móveis	Sofre atualizações regulares para poder acompanhar as evoluções e as novas necessidades	Não, embora seja necessário mantê-lo permanente atualizado	Para já só melhorias atualizações frequentes
		0.1.1.1.4	Como classifica a adesão do público ao Portal?	Média e mantêm-se estável nos últimos anos, não possui mecanismos de estatística	Elevada, e com tendência e potencial para crescer	Registou-se um aumento da adesão com este novo Portal, o qual também possui ferramentas de estatística mais avançadas	Elevada, estável mas com potencial para crescer.
		0.1.1.2	Se não:				
		0.1.1.2.1	Porque é que não possuem um portal?	N/A	N/A	N/A	N/A
		0.2	Presença institucional na Internet – Redes Sociais Online (RSO)				
		0.2.1	O/A [EMGFA/MAR/EXE/FAP] possuem contas oficiais em RSO?	Sim	Sim	Sim	Sim
		0.2.1.1	Se sim:				
0.2.1.1.1	Quais?	Facebook + Twitter + Youtube Todas de forma incipiente e pouco estruturada.	Facebook + Twitter + Instagram + Youtube + Flickr	Facebook + Instagram (piloto) + Youtube	Facebook + Twitter + Youtube + Instagram + Flickr		



Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
		0.2.1.1.2	Quais são os objetivos pretendidos com essas contas?	Não definidos	Divulgação geral, comunicação dirigida e recrutamento.	Facebook atual é especialmente dirigido para o recrutamento, mas o Exército pretende transformá-lo em página geral do Ramo. De futuro poder-se-á criar uma nova página para o recrutamento.	O Facebook divulgação geral e existe uma segunda conta específica recrutamento. O Youtube e Flickr
		0.2.1.1.3	Quais são os tipos principais de conteúdos publicados em cada uma das redes?	Republicações de outras fontes. Poucos conteúdos próprios, sobre principais eventos e forças destacadas.	Conteúdos próprios, muito poucos conteúdos de outros	Conteúdos próprios, especialmente dirigidos para atratividade de potenciais recrutas	Relacionados com a missão ou divulgação dos meios
		0.2.1.1.4	Considera que a frequência das publicações é adequada, excessiva ou reduzida?	Sem opinião	Adequada mas carece de alguma contenção para que não se torne excessiva	Adequada aos propósitos atuais	Sim. Mas temos que ter cuidado para não se tornar excessivo.
		0.2.1.1.5	Qual é a adesão do público a essas contas?	Baixa (poucos milhares)	Grande, com uma taxa de crescimento inicial bastante elevada, mas mais baixa ultimamente. Considera-se que existe potencial para crescer, especialmente em algumas redes (ex: Instagram)	Crescente e com potencial para crescer ainda mais	Grande, em crescimento e com muita procura
		0.2.1.2	Se não:				
		0.2.1.2.1	Qual é a razão?	N/A	N/A	N/A	N/A
		0.2.1.2.2	Estão a pensar vir a ter?	Pretendem reavaliara a presença e alargar a outras RSO	N/A	Sim, novas contas noutras RSO	N/A
		0.2.1.2.3	Em quais RSO e dentro de quanto tempo?	Não está estabelecido um calendário	N/A	O Twitter e outras RSO mas sem calendário estabelecido	N/A
		0.2.1.2.4	Com que objetivos?	Divulgação, família militar e <i>opinion makers</i>	N/A	Divulgação, e outros objetivos por definir	N/A
		0.3	Articulação entre o Portal e as RSO				
		0.3.1	O Portal e as contas nas RSO são geridas de forma integrada e articulada?	Pouca articulação ou nenhuma	Integrada	Ainda pouco integrada	Gestão integrada
		0.3.2	O Portal dispõe de <i>links</i> para as contas nas RSO?	Não	Sim	Sim	Sim
		0.3.3	O Portal dispõe de funcionalidades para partilha dos seus conteúdos nas RSO?	Não	Sim	Não, mas está preparado para isso	Sim
		0.3.4	As publicações nas RSO possuem <i>links</i> pra conteúdos publicados no Portal?	Sim, sempre que adequado	Por vezes	Sim sempre que adequado	Sim quando se trata de assuntos publicados no Portal, mas não fazemos muito
		0.3.5	Sentiu-se algum efeito nas visitas ao Portal quando se criaram as contas nas RSO?	Não	Sim mas não temos estatísticas	Não possuímos dados	Sim, em duplo sentido, pode ser melhorado
		0.3.6	Considera que as RSO são concorrentes ou potencializadoras do Portal? E <i>vice-versa</i> ?	Podem ser potencializadoras mas primeiro ter-se-á que desenvolver as RSO do EMGFA	Claramente potencializadoras	Potencializadoras mas ainda não se está a retirar o máximo proveito	São potencializadores e podem promover-se mutuamente



Conteúdos e práticas comuns na comunicação externa nas RSO [OE1 e QD1]

Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
<p>[OG] Investigar as possibilidades e as vantagens em se estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização das RSO pelas FFAA Portuguesas na sua comunicação institucional.</p> <p>[OE1] Identificar as áreas da comunicação institucional externa em que exista possibilidades de convergência ou comunalidade de conteúdos, doutrina e práticas entre as diferentes organizações das FFAA Portuguesas.</p>	<p>[QC] Em que medida será possível estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização que as FFAA Portuguesas fazem ou farão das RSO na sua comunicação institucional?</p> <p>[QD1] Os conteúdos, as doutrinas e as práticas no âmbito da comunicação institucional externa nas RSO pelas FFAA, contêm áreas similares ou coincidentes?</p>	1.1	Organização interna para a comunicação digital e as RSO				
		1.1.1	Possui meios próprios e dedicados à comunicação digital?	Não. Gostar-se-ia de ter esses recursos, mas obrigará a uma revisão da orgânica do quadro do EMGFA (Gab. CEMGFA ou DIRCSI). É necessário assegurar alguma continuidade nos desempenhos das funções.	Sim, uma equipa para a Marinha e outra para a Autoridade Marítima Nacional	As pessoas atua em todas as áreas, incluindo a comunicação digital. Já temos dois militares já mais vocacionados para a comunicação digital.	Sim, mas são <i>multiproposal</i> , embora haja alguns elementos mais dedicados à comunicação digital.
		1.1.2	Possui meios próprios e dedicados às RSO?	Não	Existem pessoas com conhecimentos e experiência especializada em RSO, mas não trabalham exclusivamente em RSO, mas sim na comunicação digital, desempenhando ainda tarefas quando necessárias na comunicação tradicional	Não, mas é uma ambição e uma necessidade para o futuro. Está-se à procura de soluções adequadas que permita reforçar a equipa e conferir-lhe estabilidade	Em exclusividade não, mas de futuro ter-se-á que ter pelo menos um elemento especializado
		1.1.3	A metodologia, organização e processos para a comunicação digitais é igual à restante comunicação?	Para já não está definido, mas de futuro ter-se-á que avaliar e definir.	Não, nem sequer é igual para o Portal e para as RSO	Ainda não está muito diferenciada mas necessita de se diferenciar, com canal de decisão diferente.	Não. Possuímos processos completamente distintos para a comunicação digital, com maior autonomia e celeridade.
		1.2	Processo de produção e de publicação nas RSO				
		1.2.1	Os conteúdos publicados nas RSO são maioritariamente de produção própria?	Maioritariamente produzidos por outros	Quase todos	Os conteúdos são quase todos de produção interna, e pretende-se manter assim	Conteúdos quase que exclusivamente de produção própria.
		1.2.2	O processo de aprovação segue os mesmos procedimentos da restante comunicação ou é específico?	Com algumas adaptações e maior celeridade	Não, embora ainda haja aspetos a melhorar por forma a garantir uma maior celeridade e capacidade de resposta em tempo	Por enquanto sim mas ter-se-á que alterar para conferir uma maior rapidez	Não. Há delegação até ao técnico, pressupõe uma relação de confiança.
		1.2.3	Fazem alguma monitorização na pós-publicação?	Sim mas pouco sistemática por falta de recursos	Sim, permanentemente	Sim mas ainda é muito incipiente, estamos a crescer	Sim, e permanentemente, temos uma escala de serviço H24
		1.2.4	Respondem a comentários das publicações? Frequentemente ou raramente?	Não	Em público não se responde, em determinados casos responde-se através de mensagens privadas	Não	Não
		1.2.5	Filtram ou eliminam comentários?	Por norma não, só se fez uma vez	Não se faz essa filtragem nem se eliminam comentários a não ser que os mesmos configurem situações de ilegalidade, o que nunca aconteceu	Não	Não
		1.2.6	Estão previstos processos descentralizados?	Sim na produção de conteúdos (ex: as FND's), mas a aprovação e publicação será sempre centralizada no Gab. CEMGFA	Sim na produção de conteúdos, mas a aprovação e publicação continua a ser centralizada, a não ser nas contas nas RSO das unidades que as possuem de forma autónoma.	Por enquanto não, mas de futuro provavelmente terá que haver algum processo nesse sentido mesmo que limitado.	Sim, mas enviando sempre para este gabinete para publicação



Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
		1.2.7	Considera que as RSO devem dispor de uma maior autonomia de relativamente às restantes áreas de comunicação?	Por enquanto não é aplicável porque o EMGFA está ainda muito incipiente nas RSO, mas de futuro essa área terá que ser avaliada e reconsiderada.	A comunicação digital sim, mas sempre com boa articulação com a comunicação não digital. No que respeita às RSO relativamente às restantes comunicações digitais, terá que estar plenamente integrada	Sim, devido à necessidade de rapidez na sua gestão.	Talvez, com a promulgação do plano e as futuras políticas.
		1.3	Articulação da comunicação				
		1.3.1	Existe ou deve existir uma articulação da comunicação nas RSO com as restantes áreas de comunicação (não digitais)?	Sim, deve existir mas ainda não existe	Sim, principalmente com as áreas de comunicação digital	Sim, se não existe terá que existir	Sim existe e é muito importante
		1.3.2	No espaço das RSO existe alguma articulação entre o EMGFA e os Ramos?	Sim, mas não formal e sistemática, com base nas relações pessoais dos RP's	Meramente informal, e na partilha de conteúdos	Sim, o contacto é permanente com o EMGFA e os ramos	Sim, mas é informal e casualística
		1.3.3	Reconhece a existência de fatores amplificativos da mensagem nessa possível articulação?	Sim sem dúvida	Não é muito evidente, será mais uma questão de coordenação par existirem contradições	Sim, mas ter-se-á que avançar com cuidado	Sim, mas não é um fator crucial
		1.3.4	O EMGFA ou os ramos, entre si, são concorrentes ou complementares?	Do ponto de vista do EMGFA, são complementares	Normalmente podem ser complementares, mas há áreas onde são claramente concorrentes	Complementares e ajudam-se mutuamente.	Cada vez mais complementares, embora ainda exista alguma concorrência na área do recrutamento.
		1.4	Escolha das RSO e públicos-alvo				
		1.4.1	Quais são os fatores principais para a escolha das RSO?	Adesão pela população ou por grupos específicos	A natureza da RSO, e o tipo de público que adere a cada uma delas	Ainda se está a avaliar essa situação	A penetração das RSO e os públicos-alvo atingidos
		1.4.2	Estão identificados públicos-alvo para as RSO ou para cada uma delas?	Sim.	Sim.	Em parte, ainda há caminho a percorrer	Sim, com alguma liberdade
		1.4.3	Se sim quais para quais e com que objetivos?	Facebook, mais para divulgação transversal. Twitter, dirigido mais a jornalistas e outros <i>opinion makers</i> . Instagram (futuro), para camadas mais jovens.	Facebook: divulgação transversal; Twitter: jornalistas e algumas classes profissionais; Instagram: para um público jovem, instruído e urbano; Youtube: como repositório e divulgação de vídeos; Flickr: como repositório e divulgação de fotografias.	Ainda em discussão	Facebook: divulgação geral. Twitter: jornalistas e <i>opinion makers</i> Instagram: Público mais formado e culto, e urbano Youtube e Flickr: repositório de vídeo e fotografias
		1.4.4	As RSO pode ser uma mais-valia para o recrutamento?	Não se aplica ao EMGFA	Sim, a Marinha possui uma conta específica para o recrutamento, que é gerida no âmbito da Direção do Pessoal	Sim, sem dúvida, mas é necessário identificar as mais adequadas e utilizá-las de forma correta.	Sim, existe uma segunda conta específica para recrutamento.
		1.4.5	A "família militar" (pessoal no ativo, reserva, reforma e, ainda, os familiares) pode ser um público-alvo?	Sim, especialmente ex militares e familiares dos militares em forças destacadas	Sim, mas não temos uma rede mais dedicada a esse público-alvo	Sim, mas ainda não temos um conceito estabelecido	Sim, e é um público-alvo muito importante para a comunicação da FAP
		1.4.6	Os <i>opinion makers</i> (jornalistas, políticos, comentadores, ...) podem ser um público-alvo?	Sim, especialmente através do Twitter	Sim, o Twitter é o principal canal, mas também são usados os restantes. Por exemplo, o Youtube é utilizado par divulgação de vídeos que são utilizados pelas televisões.	Ainda privilegiamos os comunicados e os contactos diretos, mas de futuro ter-se-á que repensar a forma de comunicar com esse público-alvo	Sim, o Twitter é a via mais utilizada



Comunicação interna utilizando-se RSO [OE2 e QD2]

Objetivos		Questões de Investigação		Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta				
				N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea	
[OG] Investigar as possibilidades e as vantagens em se estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização das RSO pelas FFAA Portuguesas na sua comunicação institucional.	[OE2] Avaliar as vantagens em se implementar uma ou mais soluções de RSO para comunicação interna.	[QC] Em que medida será possível estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização que as FFAA Portuguesas fazem ou farão das RSO na sua comunicação institucional?	[QD2] Quais são as vantagens da utilização de RSO para a comunicação interna nas FFAA?	2.1	Comunicação interna					
				2.1.1	Existe alguma solução de comunicação interna baseada em RSO?	Não, apenas ao nível de portal de intranet ou por e-mail,	Não	Não	Não, mas estamos atentos.	
				2.1.2	Está previsto a sua criação?	As redes sociais internas não estão pensadas nem previstas, podendo nem sequer fazer sentido	Para já não, mas pretende-se iniciar uma avaliação da sua aplicabilidade à Marinha	A revisão do portal da intranet vai avançar em breve e poderá haver aí alguma oportunidade, mas não está nada certo.	Ainda não está em cima da mesa.	
				2.1.3	Considera necessário? Quais as vantagens?	Não possui opinião formada	Parece ser uma área com potencial, e se assim for, será necessária à Marinha. Permitir uma comunicação interna mais eficaz, efetiva e participativa, e com potencial para a troca de informação, experiências, boas práticas e conhecimento.	Haverá com certeza vantagem, especialmente porque permite um maior grau de segurança e controlo, podendo substituir outras soluções atuais pouco seguras. Será um assunto a explorar.	Este assunto, parece-me interessante e irei explorar e informar-me, antevejo vantagens e soluções interessantes.	



Doutrina para a comunicação digital e para as RSO [OE3 e QD3]

Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta					
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea		
[OG] Investigar as possibilidades e as vantagens em se estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização das RSO pelas FFAA Portuguesas na sua comunicação institucional.	[OE3] Identificar e delimitar as áreas abrangidas pela comunicação institucional externa e interna através das RSO, que possam constituir-se como objeto de uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas.	[QC] Em que medida será possível estabelecer uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas para a utilização que as FFAA Portuguesas fazem ou farão das RSO na sua comunicação institucional?	[QD3] Quais são as áreas que sendo abrangidas pela comunicação institucional externa e interna nas RSO, podem e devem ser objeto de uma estratégia e políticas comuns ou conjuntas?	3.1	Orientações políticas (politics)				
				3.1.1	Existem orientações políticas para a comunicação?	Não	Não, embora exista alguma articulação.	Existe coordenação quer co EMGFA quer co o Gab. MDN, mas não existe diretivas permanentes	Não, mas há coordenação em algumas circunstâncias
				3.1.1.1	Se sim:				
				3.1.1.1.1	Existem orientações específicas para a comunicação digital?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.1.1.1.2	Existem orientações específicas para a utilização de RSO?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.1.1.2	Se não:				
				3.1.1.2.1	Considera que são necessárias essas orientações?	Sim, deveria haver uma política superior como início de um processo	Sim, mas de forma muito limitada e não colocando em causa a cultura e imagem da Marinha	Sim, seriam úteis e poderiam ajudar	Tem muitas dúvidas sobre a utilidade destas diretivas, mas talvez possam ser úteis num cenário de doutrina comum. Pode ser considerada uma pressão ou ingerência por parte dos políticos.
				3.1.1.2.2	Quais são as consequências da sua inexistência?	Falta de orientação e de suporte a diretivas do EMGFA para os ramos	Sem opinião	Algumas dúvidas perante as situações	Não percebe qualquer consequência
				3.2	Estratégia de Comunicação				
				3.2.1	Existe uma estratégia para a comunicação?	Não	Não	Não	Não
				3.2.1.1	Se sim:				
				3.2.1.1.1	Quem a estabeleceu?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.2.1.1.2	Possui objetivos específicos para comunicação digital?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.2.1.1.3	Possui objetivos específicos para as RSO?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.2.1.2	Se não:				
				3.2.1.2.1	Considera que é necessária essa estratégia?	Não	Não	Não	Sim,
				3.2.1.2.2	Quais são as consequências da sua inexistência?	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	
				3.2.1.2.3	Quem a deve estabelecer?	N/A	N/A	N/A	N/A
				3.2.2	Face ao conceito de “estratégia”, comumente aceite nas FFAA, em que esta carece de um “confronto de vontades” e da aplicação de “coação”, considera que é adequado a existência de uma estratégia para a comunicação?	Considera não adequado, por esta razão conceptual, mas também para não haver confusão com “Comunicação Estratégica” (STRATCOM)	Não, a solução será ao nível de plano e não de estratégia	Considera que não faz sentido uma estratégia de comunicação. O Exército distingue bem entre esta e a STRATCOM, sendo que esta última está a ser objeto de trabalho específico.	Sim,
				3.2.2.1	Se sim:				
3.2.2.1.1	Com quem é o confronto de vontades?	N/A	N/A	N/A	Com a vontade do jornalista e do órgão de comunicação social				
3.2.2.1.2	Em que moldes é aplicada a coação?	N/A	N/A	N/A	No exercício de pressão nos dois sentidos, FAP-Jornalista e vice-versa				
3.2.2.1.3	É aplicável também à comunicação digital?	N/A	N/A	N/A	Com algum cuidado ou liberdade de conceitos				



Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
		3.2.2.1.4	É aplicável também às RSO?	N/A	N/A	N/A	Igual
		3.2.2.1.5	Essa estratégia deve ser comum ao EMGFA e aos ramos, ou não?	N/A	N/A	N/A	Comum na maior extensão possível
		3.2.2.1.6	Deve ser específica para a comunicação digital, ou mesmo para as RSO, ou deve ser global?	N/A	N/A	N/A	Global
		3.3	Plano ou diretiva de comunicação				
		3.3.1	Existe algum plano ou diretiva de comunicação?	Já foi elaborado mas ainda está para aprovação	Sim, a última versão é de 2016 e prevê-se uma revisão se possível ainda este ano	Existe um Plano aprovado para 2015-2016, neste momento está em elaboração uma Diretiva.	Está em elaboração, pretende-se dispor do mesmo já aprovada até ao final do presente ano.
		3.3.1.1	Se sim:				
		3.3.1.1.1	Quem o estabeleceu?	CEMGFA	CEMA	O Plano anterior, o CEME	CEMFA
		3.3.1.1.2	Inclui a comunicação digital?	N/A	Sim	Em algumas partes não de forma sistemática	N/A
		3.3.1.1.3	Inclui a utilização de RSO?	N/A	Sim	Não	N/A
		3.3.1.2	Se não:				
		3.3.1.2.1	Deveria existir?	Vai existir	N/A	Haverá uma nova Diretiva	Vai existir
		3.3.1.2.1	Está previsto a sua elaboração?	Já foi elaborado mas ainda está para aprovação	N/A	Está em elaboração	Está em elaboração
		3.3.1.2.1	Com que âmbito e abrangência (global / comunicação digitais / RSO)?	Global incluindo a comunicação digital, mas sem as RSO	N/A	Global mas com partes específicas para comunicação digital incluindo a as RSO	Global mas com partes específicas para comunicação digital incluindo a as RSO
		3.4	Política(s) de comunicação ou Manual de Comunicação (policy)				
		3.4.1	Existe algum conjunto de políticas de comunicação ou um manual que agregue esse conjunto de políticas?	Só existe um diretiva específica para a atividade operacional	Existem práticas, mas não estão escritas. Existe uma publicação, o PGA 4, de 2005, requer atualização.	Para já não temos, a não ser algumas partes do plano anterior que são na verdade políticas.	Não existe. A sebenta não é oficial. Existe um guia de comportamento online, para a utilização das RSO pelos militares
		3.4.1.1	Se sim:				
		3.4.1.1.1	Quem elaborou?	Gab. CEMGFA	EMA (o PGA 4)	N/A	N/A
		3.4.1.1.2	Possui políticas ou secções para a comunicação digital?	Só orientações muito genéricas	Não	N/A	N/A
		3.4.1.1.3	Possui políticas ou secções para as RSO?	Não específicas	Não	N/A	N/A
		3.4.1.2	Se não:				
		3.4.1.2.1	Está previsto a elaboração dessas políticas ou manual?	Sim, mas penas pós a consolidação do plano que agora está a ser aprovado	Gostaríamos, mas a disponibilidade	Sim na sequência da aprovação da Diretiva	É uma lacuna importante que terá que colmatada, na sequência do plano que está em elaboração.
		3.4.1.2.2	Incluirá a comunicação digital?	Na medida do necessário	Sim, sem dúvida	Sim, externa e interna	Sim, sem dúvida
		3.4.1.2.3	Incluirá s RSO?	Ainda não está definido	Sim, sem dúvida	Sim, há medida que forem sendo implementadas	Sim, sem dúvida
		3.5	Doutrina conjunta ou comum				
		3.5.1	Considera que alguma desta doutrina (estratégia, planos ou políticas) a existir deve ser conjunta ou comum entre o EMGFA e os Ramos?	Sim, mas com limitações e mantendo a autonomia e especificidade dos ramos.	Tem muitas dúvidas desta necessidade	Sim, quanto mais não seja porque contribuímos objetivos comuns. Mas desde que permita manter a identidade do Ramo. Mais uma solução federada do que integrada.	Tem que haver uma doutrina (estratégia ou plano) comum



Objetivos	Questões de Investigação	Estrutura orientadora das entrevistas		Resposta			
		N.º	Questões	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
		3.5.2	Deve ser global para toda comunicação ou deve ser restrita a algumas áreas, tais como por exemplo a comunicação digital e as RSO?	Deve ser global ao nível estratégico ou de plano, e numa fase posterior e depois de alguma experiência e consolidação, poder-se-á avançar com doutrina específica para algumas áreas mas ao nível das políticas (<i>policy</i>)	Se existir deve ser global	Global	Global sem dúvida com partes mais específicas
		3.5.3	Quem a deve elaborar?	O EMGFA em articulação com os ramos	Não tem opinião, mas deve ser com a participação dos ramos	EMGFA co a colaboração dos ramos	EMGFA + ramos
		3.5.4	Quem a deve promulgar?	O CEMGFA	Sem opinião	Não tem opinião, mas talvez o conselho de chefes.	Os CEM's
		3.5.5	Carece de orientações ou diretivas a nível político?	Sim, para lhe dar autoridade e consistência, mas essa será a parte mais difícil de se obter	Provavelmente sim	Sim	Não
		3.5.6	Pode ser elaborada desde já, ou necessita de algum desenvolvimento e cumprimento de requisitos por parte dos ramos?	Tirando a falta de orientações políticas, poder-se-ia fazer desde já um plano simples, com prioridade para a comunicação em operações conjuntas.	Não pode provocar qualquer regressão na Marinha nem deve impedir a nossa inovação	Era bom que estivéssemos minimamente alinhados	Convém nivelar antes de se aplicar a doutrina comum. A FAP não quer retroceder.
		3.5.7	Quais são as principais vantagens que vê numa doutrina conjunta ou comum?	Uniformidade de mensagens e de imagem e consistência nas operações conjuntas.	Alguma coordenação	Comunalidade de objetivos e imagem	Uma atuação mais coordenada e uniforme
		3.5.8	Quais são as principais desvantagens que vê numa doutrina conjunta ou comum?	Ser considerada uma ingerência nas áreas específicas dos ramos	Anulação ou limitação da cultura própria e imagem da Marinha	Dificuldades na sua aceitação por algumas pessoas nos ramos	Nenhuma, desde que não nos impeça de evoluir e inovar.
		3.5.9	Deve ser conjunta ou comum?	Ambas, conjunta para as ações conjuntas e comuns naquilo que puder ser comum	Mais conjunta do que comum, principalmente para a área operacional	Comum, conjunta só para as operações conjuntas	Comum
		3.6	Referências doutrinárias e boas práticas				
		3.6.1	Seguem alguma referência doutrinária Nacional?	Formação, experiência e bom senso. Referências civis das universidades, mas normalmente é muito teórico.	Doutrina e teoria da academia e formação. Os dados obtidos com a estatística ("o que o público nos ensina")	Os exemplos da Marinha e da Força Aérea e alguma teoria académica	Formação de jovens oficiais contratados e bom senso. Referências académicas.
		3.6.2	Seguem alguma referência doutrinária internacional (aliada)?	Sim, a NATO mas apenas para a comunicação em operações.	A NATO só para operações	A NATO na medida o aplicável	Não utiliza a NATO como referência, mas utiliza a experiência própria e da equipa adquirida em TO's
		3.6.3	Tomam em consideração boas práticas alguma experiência externa (incluindo outro ramo)?	Falamos muito frequentemente e trocamos experiências pelo que tomamos em devida nota as boas práticas mas também as dificuldades	Sim, quer dentro das FFAA, quer com outros organismos públicos mas também com empresas.	Sim, o EMGFA, a Marinha e a Força Aérea, mas também outros exemplos que consideramos úteis	Aproveitam a experiência e as boas práticas dos outros ramos, mas também de outros oficiais da FAP que por alguma razão adquirem conhecimentos.