

### 3. CLOUD COMPUTING E REDES SOCIAIS

## *CLOUD COMPUTING AND SOCIAL NETWORKS*

**Pedro Miguel Costa Alves de Pinho**

Capitão Piloto Aviador

Piloto-Comandante de EH101 Merlin

Chefe da Secção de Uniformização e Avaliação da Esquadra 751

Força Aérea Portuguesa

Lisboa, Portugal

pinho.fap@gmail.com

### **Resumo**

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

Este artigo pretende avaliar qual o papel que estas novas tecnologias de comunicação podem ter na estratégia de RP da Força Aérea Portuguesa (FAP). Para o fazer, foi comparada a estratégia de RP da FAP com um modelo de estratégia de RP de uma Organização Militar na *Web 2.0*, construído por nós. Apontámos a existência de lacunas nos campos da doutrina, treino, educação e coordenação, mas verificámos uma boa receptividade às novas tecnologias de comunicação por parte da liderança da FAP, e um bom conhecimento sobre as suas potencialidades e riscos.

Finalmente, concluímos que as aplicações *Web 2.0* têm elevado potencial para ser integradas na estratégia de RP da FAP, pois permitem alavancar a imagem positiva que esta possui junto da opinião pública, e efetuar uma comunicação mais eficaz.

### **Palavras-chave**

Relações Públicas, *Web 2.0*, Redes Sociais, Força Aérea Portuguesa.

## **Abstract**

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

*This study aims to assess what role these new communication technologies can have in the PR strategy of the Portuguese Air Force. To do so, the PR strategy of the Portuguese Air Force was compared with a model for a PR strategy of a Military Organization in the Web 2.0 context. We pointed out the existence of flaws in the fields of doctrine, training and coordination, but we found a good receptivity to new communication technologies by the Air Force leadership, and a good knowledge about their opportunities and risks.*

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

### **Keywords:**

*Public Relations, Web 2.0, Social Networks, Portuguese Air Force*

## **Introdução**

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

Colocam-se assim novos desafios à forma como as Organizações Militares (OM) executam a função de Relações Públicas (RP), essencial para conseguir a compreensão e aceitação das suas atividades pela opinião pública. A colocação de informação na *internet*, por parte de uma OM, de forma aberta, pode ser usada, por exemplo, para recolha de informação ou para fins criminosos, pelo que urge encontrar formas de mitigar estes riscos.

O nosso objeto de estudo será cingido ao contexto específico de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa (FAP), na sua vertente de comunicação externa em tempo de paz, tendo como objetivo geral compreender de que forma pode a FAP integrar a nova realidade da comunicação através da *Web 2.0* na sua estratégia de RP.

Desta forma, teremos como objetivos específicos caracterizar a forma como se deve proceder à comunicação na *Web 2.0*, definir um modelo de estratégia de RP para a *Web*

2.0 com base em boas práticas estabelecidas por algumas OM da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), avaliar a forma como a FAP está a comunicar na *Web 2.0* e comparar a sua estratégia com o modelo ideal que construímos.

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

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

Desta pergunta inicial, surgiram outras perguntas derivadas, a que procurámos responder ao longo da investigação:

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

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

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

Após a pesquisa inicial, e a determinação da problemática, construímos um modelo de análise e duas hipóteses:

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

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

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

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

Organizámos o corpo deste artigo em três capítulos. Em primeiro lugar, clarificamos a terminologia associada à *Web 2.0*, analisamos a comunicação na *Web 2.0* e caracterizamos a melhor forma de comunicar eficazmente através das aplicações *Web 2.0*. No capítulo seguinte, definimos a nossa aceção para o conceito de modelo de estratégia de RP, e construímos um modelo aplicado à *Web 2.0*, através de uma metodologia empregue num processo de desenvolvimento e gestão de capacidades. Na terceira parte deste estudo, começamos por caracterizar o ambiente de *internet* e *Web 2.0* em Portugal, e verificamos de seguida se a comunicação da FAP na *Web 2.0* cumpre com as

características identificadas anteriormente. Analisamos então o conteúdo das entrevistas efetuadas e comparamos a estratégia de RP da FAP na *Web 2.0*, com o modelo que construímos, e, por fim, apresentamos conclusões e propomos linhas de ação com base na nossa investigação.

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

### a. Clarificação de conceitos

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

A esta capacidade de fornecer serviços de tratamento da informação através da *internet*, baseada em sistemas informáticos externos ao computador do utilizador, é comum chamar-se *cloud computing*. Esta alteração na forma de usar a *internet* é recente, verificando-se a existência de alguma confusão sobre as definições de diferentes conceitos.

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

Por outro lado, o uso do telemóvel para aceder à *internet*, em qualquer local, traduz-se num colapso do contínuo espaço-tempo da comunicação (Cunningham, 2010, p. 12). Esta ubiquidade da informação permite também que diversos utilizadores de um serviço trabalhem a informação de forma colaborativa. Criou-se, assim, uma nova dinâmica na forma de usar a *internet*, que passou a ser um espaço de partilha e não apenas de consulta de informação. O’Reilly (2005) designou esta nova *internet* colaborativa de “*Web 2.0*”. Este autor aponta um conjunto de princípios centrais à *Web 2.0*, baseados na possibilidade de milhares de utilizadores partilharem informação de forma livre, potenciando a colaboração dos diversos utilizadores.

A *Web 2.0* é constituída, segundo Constantinides e Fountain (2007), por um conjunto de aplicações *online* de código aberto, interativas e controladas pelos utilizadores, que expandem as experiências, conhecimento e poder de mercado desses utilizadores enquanto participantes num negócio ou processo social. As aplicações *Web*

2.0, construídas sobre o suporte tecnológico do *cloud computing* permitem gerar, disseminar, partilhar e editar informação de forma eficiente e criam, através destes processos, redes de utilizadores.

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



Figura 1 – Características das Aplicações *Web 2.0*

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

Assim, iremos definir redes sociais como redes informais de indivíduos, utilizadores de uma ou mais aplicações *Web 2.0*, em que as relações entre eles são construídas através da partilha de informação nestas aplicações. Relacionando os conceitos apresentados, podemos afirmar que as tecnologias *cloud computing* fornecem a infraestrutura tecnológica e conceptual sobre a qual são construídas as aplicações *Web 2.0*, que funcionam por sua vez como a plataforma a partir da qual se constroem redes sociais de indivíduos.

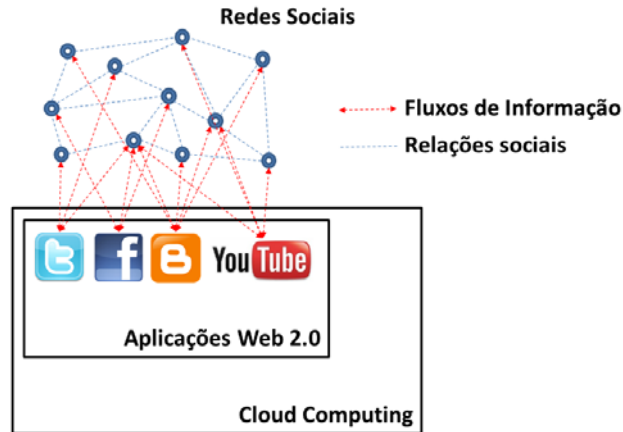


Figura 2 – Fluxos de informação na *Web 2.0*

### b. Comunicação na *Web 2.0*

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

O processo de comunicação através dos *media* tradicionais pode ser representado por um fluxo monológico (Cunningham, 2010, p. ii), em que a informação é transmitida por um emissor para vários recetores (“um para muitos”).

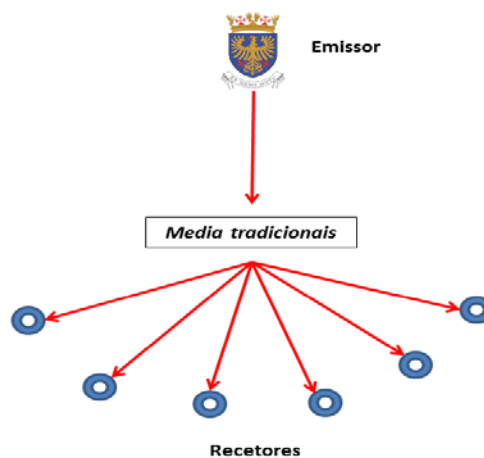


Figura 3 – Modelo de comunicação nos media tradicionais

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

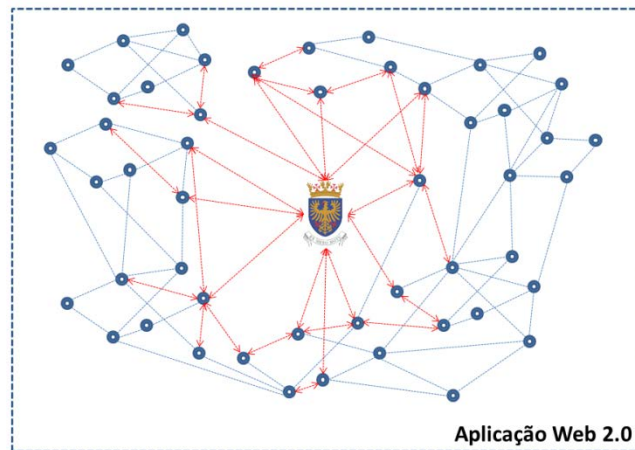


Figura 4 – Modelo de comunicação na *Web 2.0*

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

Esta evolução acontece quando é feito um comentário, ou é adicionada informação à mensagem. Pode-se falar numa narrativa contínua, em que cada interlocutor influencia a mensagem com os seus comentários. Portanto, se uma organização se limitar a usar as aplicações *Web 2.0* para emitir mensagens pontuais, não está a explorar todas as potencialidades deste meio. A participação na conversa não deve ser feita a partir de uma posição de autoridade, mas sim de forma aberta e dialogante, para envolver e criar proximidade.

Se o emissor abdicar de influenciar a mensagem à medida que ela evolui, a eficácia da comunicação fica comprometida, e por isso comunicar de forma dialógica é

comunicar de forma persistente e adaptativa. É uma batalha permanente para influenciar e moldar a informação para atingir os nossos objetivos (Cunningham, 2010, p. 43). A melhor forma de emitir informação na *Web 2.0* é, por isso, através da construção de mensagens com conteúdo que explore a capacidade da *Web 2.0* para estabelecer diálogo (Cunningham, 2010, p. 34). Comunicados de imprensa com linguagem formal, emitidos na *Web 2.0*, são contra produtores, pois têm implícita uma relação hierárquica de subordinação, que é contrária ao diálogo (Cunningham, 2010, p. 24).

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

Como os “prosumidores” podem adicionar o seu ponto de vista à mensagem, o poder está distribuído nas redes sociais de forma igualitária. A relação de autoridade entre emissor e recetor, que existe nos *media* tradicionais, é irrelevante nas aplicações *Web 2.0* (Cunningham, 2010, p. 19); as redes sociais são por isso horizontais e altamente democráticas (Weber, 2007 cit. por Threatt, 2009, p. 15). Castells (2007, p. 239) vai mais longe e afirma que a autocomunicação em massa, possibilitada pela *Web 2.0*, se estende a todos os domínios da vida social, organizada hoje em redes locais e globais.

A componente social da *Web 2.0* levou a uma alteração de paradigma na comunicação, em que o indivíduo passou a interagir com outras pessoas em torno da informação, através da tecnologia (Rosa, 2010, p. 27). Comunicar na *Web 2.0* é portanto contar uma história com uma forte dimensão humana, a fim de criar laços de identificação com os interlocutores. Como as redes sociais se organizam em torno de interesses comuns dos seus elementos, e têm por base relações de confiança, a própria rede funciona como um mecanismo de validação da informação que nela circula. (Bennington, 2010, p. 28).

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



influenciar.

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

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

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

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

## **2. Modelo de Estratégia de RP de uma OM em ambiente *Web 2.0***

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

A NATO define Estratégia de RP como “um documento com uma aproximação ampla às RP, que define os temas e objetivos para uma organização ou iniciativa” (NATO, 2010a, p. 348). Contudo, para a nossa análise, esta definição é algo redutora, e optámos por expandi-la, para que seja também possível analisar os aspetos organizacionais, entre outros, relativos à comunicação na *Web 2.0*. Assim, iremos definir modelo de estratégia de RP como um processo de planeamento que visa o uso coordenado e apropriado das capacidades e atividades de comunicação de uma OM, de forma a promover a compreensão e apoio da opinião pública às suas políticas, atitudes e operações.

Embora exista ampla bibliografia sobre estratégia de RP de uma OM mas, no que diz respeito à *Web 2.0*, os conceitos estão algo dispersos. A Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA) possui um manual muito completo sobre este assunto (New Media and the Air Force, 2010), mas a estrutura do seu conteúdo não facilita a análise e comparação. Assim, para sistematizar a construção do nosso modelo, decidimos recorrer a uma metodologia empregue no processo de desenvolvimento e gestão de capacidades,

de acordo com várias dimensões designadas por linhas de desenvolvimento de capacidades, que reproduzimos na Tabela II. Esta metodologia é usada pela NATO e outras OM como uma grelha de boas práticas, divididas em diferentes dimensões, para gerir o desenvolvimento das capacidades de uma organização.

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

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

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

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

É importante obter um elevado nível de confiança em todos os executantes da comunicação, o que se consegue através de políticas articuladas, treino e doutrina, e fazendo cada militar sentir que tem a confiança dos líderes em relação ao seu comportamento *online* (Bruhl, 2009, p. 29). Deve-se também verificar periodicamente se os militares estão a cumprir com as regras definidas na doutrina, mantendo um grau de

controle que lhes permita, ainda assim, ser uma voz única e autêntica. Se existir na opinião pública a percepção que se estão apenas a replicar as mensagens “oficiais” da OM, a credibilidade é posta em causa e o efeito será o oposto ao desejado (Bruhl, 2009, p. 29). Neste domínio, os Comandantes devem preocupar-se em “criar as condições iniciais que maximizam o cumprimento da missão” (Albert et al, 2003 cit. por Cunningham, 2010, p. 25), e um controlo efetivo, mas não excessivo.

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

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

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

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

Uma forma de executar as ações de treino é através da criação de módulos de *e-learning*, que permitem adquirir competências de forma rápida e com qualidade. Outra forma é através da abordagem do tema da *Web 2.0* nos diferentes cursos de promoção

dos militares. O treino deve portanto ser encarado como dinâmico e constante, com ações de refrescamento que acompanhem as mudanças na doutrina. (Perry, 2010, p. 66). Por outro lado, o ensino de técnicas de comunicação na *Web 2.0* deve fazer parte da formação dos executantes da comunicação (Bruhl, 2009, p. 25).

Quanto à melhor **Organização** para comunicar na *Web 2.0*, a descentralização da execução permite obter melhores resultados, embora “a hierarquia não deva ser purgada por completo das funções de comunicação” (Cunningham, 2010, p. 26). É essencial que existam canais bem definidos entre serviços, que permitam que “a mensagem seja unificada” (Murphy, 2009). Esta coordenação terá que ser feita também entre as mensagens e as ações efetuadas no terreno, pois qualquer discrepância neste campo “irá de imediato erodir a credibilidade” (NATO, 2010a, p. 4).

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

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

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

O quantitativo de **Pessoal** é um dos fatores mais limitativos no uso das aplicações *Web 2.0*, pois estas implicam um esforço considerável ao nível dos recursos humanos. É importante que exista a capacidade de “adicionar conteúdos que façam com que os

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Assim, constata-se que as aplicações *Web 2.0* têm uma forte implantação entre os utilizadores de *internet* em Portugal, que são na maioria jovens com menos de 34 anos (LINI, 2009, p. 9). A implantação das redes sociais<sup>1</sup> é muito forte em Portugal, atingindo 96% da população *online* (Diário Económico, 2012), e no que diz respeito ao perfil dos

<sup>1</sup> A bibliografia nacional que consultámos usa o termo “redes sociais” para designar algumas aplicações *Web 2.0*.

utilizadores destes sítios, a maioria são também jovens, com idades entre os 15 e os 24 anos (LINI, 2010, p. 31).

A *internet* é também o veículo preferencial para estes obterem informação sobre a FAP (Vaz, 2009), que granjeia junto da opinião pública de uma imagem positiva e de um prestígio elevado (Carreiras, 2009). Existe portanto uma confluência de características da utilização da *internet* em Portugal que potenciam a utilidade da *Web 2.0* como veículo de transmissão de informação sobre a FAP.

De seguida, vamos aferir se os atos comunicativos da FAP na *Web 2.0* cumprem os requisitos de uma comunicação dialógica, identificados no Capítulo 1. A metodologia usada na nossa análise foi a da observação dos atos comunicativos da FAP nas aplicações *Web 2.0 Facebook e Twitter*.

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

- através de um botão de “Gosto” associado à informação, através do qual o utilizador afirma o seu gosto pela informação;
- através de comentários, que podem ser múltiplos e sucessivos, e assumem portanto a forma de um diálogo, que pode ser entre dois ou mais interlocutores;
- através de um botão de “partilha”, em que um dos interlocutores partilha a informação inicial com a sua rede social, e pode adicionar a sua opinião sobre a informação.

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

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



Figura 5 – Mensagens das RP da FAP na aplicação *Web 2.0 Twitter* (fonte: *Twitter*)

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

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

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

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

Analisámos em primeiro lugar a presença da FAP no *Facebook*, estabelecendo métricas que permitissem verificar se a comunicação nesta aplicação *Web 2.0* está a ser feita de acordo com as características de comunicação dialógica, que estão resumidas na Tabela I. Tentámos também aferir da eficácia relativa da comunicação da FAP face a outras OM, e para o fazer analisámos as páginas do *Facebook* das restantes OM nacionais, em que apenas a Marinha Portuguesa marca também presença, já que o Exército, a Guarda Nacional Republicana e o Ministério da Defesa Nacional não o fazem. Analisámos também as páginas da NATO, da ISAF e de outras Forças Aéreas de países NATO que mantêm presença no *Facebook* (EUA, França, Reino Unido, Alemanha<sup>2</sup>, Noruega e Dinamarca). Observámos todas as mensagens que estas OM emitiram no *Facebook* no período compreendido entre 01 de janeiro e 18 de março de 2012.

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

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

Num primeiro indicador, analisámos se as diferentes OM utilizam mensagens com informação audiovisual, no que verificámos que todas o fazem. Num segundo indicador, analisámos se cada OM comunica de acordo com as características da comunicação dialógica.

<sup>2</sup> A Alemanha não possui Força Aérea independente, mas sim Forças Armadas conjuntas, pelo que a sua página do Facebook se refere a todas as vertentes da Defesa Alemã.



Assim, verificámos que no caso da FAP, as mensagens são marcadas por uma grande transparência e proximidade com os interlocutores. Em alguns casos, as mensagens são escritas de forma a potenciar a participação, e noutros as RP da FAP respondem de forma direta a perguntas dos utilizadores. As mensagens estão frequentemente envoltas numa componente emocional, e recebem inúmeros comentários de agradecimento, em resposta.



Figura 6 – Resposta das RP da FAP a uma interpelação (fonte: *Facebook*)

As duas aplicações *Web 2.0* são também usadas de forma coordenada, potenciando as vantagens de ambas. Na figura 7, podemos ver como uma mensagem no *Facebook* informa o utilizador que pode acompanhar uma missão de Busca e Salvamento em tempo real, no *Twitter*. Na nossa análise, a FAP é a única OM que efetua este tipo de comunicação, conseguindo uma excelente persistência no tempo, contudo, todas as OM que analisámos comunicam no *Facebook* de acordo com as características que identificámos.

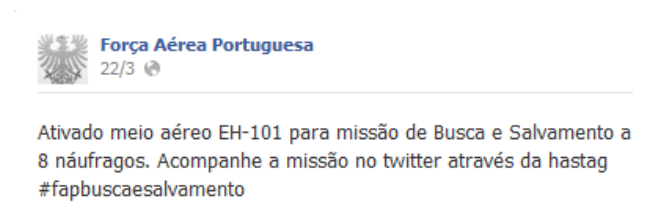


Figura 7 – Mensagem com referência à presença da FAP no *Twitter* (fonte: *Facebook*)

Analisámos também a facilidade de acesso às aplicações *Web 2.0* a partir das páginas oficiais de cada OM na *internet*, numa escala de 0 a 10, pela existência, ou não, de logotipos identificativos de cada aplicação *Web 2.0*, de forma visível quando a página é aberta.

Verificámos que neste campo a FAP tem uma grave lacuna, pois não existe qualquer referência à *Web 2.0*, na sua página oficial<sup>3</sup>, o que também sucede com a Força Aérea da Noruega. A Marinha Portuguesa e a ISAF possuem páginas oficiais onde os logotipos das aplicações *Web 2.0* em que estão presentes se encontram claramente visíveis no canto superior direito da página, pelo que tiveram as melhores classificações.

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

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

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

Assim, vemos que existe uma grande discrepância entre o número de elementos que a rede social de cada OM possui (“seguidores”). Isto será resultado de fatores diversos, tais como a população dos países, o que impossibilita retirar conclusões sobre a influência que a forma de comunicar na *Web 2.0* por parte de cada OM terá no número de seguidores.

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

<sup>3</sup> A página oficial da FAP encontra-se em <http://www.emfa.pt>.

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

$$\text{Dimensão corrigida} = (\text{dimensão original} / (\text{seguidores}/1000)) * (\text{mensagens}/100)$$

Assumimos contudo que a diferença entre o número de seguidores das diferentes OM possa inviabilizar a comparação, pelo que restringiremos a nossa análise às OM com tamanho semelhante à FAP.

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

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

Assim, no que diz respeito às partilhas de mensagens, a FAP e a Marinha apresentam valores muito elevados face à média dos países avaliados. Da mesma forma, a expressão de “gosto” pelas mensagens foi acima da média no caso da FAP e da Marinha Portuguesa, com uma diferença para os restantes países de mais do dobro. Quanto à participação dos interlocutores através de comentários, o melhor resultado foi o da Força Aérea da Noruega, mas a FAP apresenta também um valor acima da média.

Analisámos de seguida a comunicação da FAP na aplicação *Web 2.0 Twitter*, recorrendo para isso à observação direta e a uma ferramenta básica de análise denominada *Tweetstats*<sup>4</sup>. Verificámos que existem países NATO que não têm presença no *Facebook*, mas têm no *Twitter*, e vice-versa.

<sup>4</sup> Os dados relativos à FAP podem ser consultados em [http://tweetstats.com/graphs/fap\\_emfa](http://tweetstats.com/graphs/fap_emfa)

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

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

Numa primeira análise, a FAP apresenta o menor número de seguidores, contudo a sua presença nesta aplicação *Web 2.0* é recente, remonta a janeiro de 2011. No que diz respeito ao número de mensagens (“*tweets*”) por mês, vemos que a FAP está ligeiramente abaixo da média, mas que a ISAF e as Forças Armadas da Alemanha têm valores bastante elevados, o que dificulta a comparação.

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

Assim, quanto à reprodução de mensagens de outros interlocutores (*Retweets*), a FAP apresenta um valor acima da média, com os melhores resultados a pertencerem à Força Aérea dos EUA e às Forças Armadas do Canadá.

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

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

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

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

No que diz respeito ao uso de comunicação dialógica para interagir com outros interlocutores, existem apenas duas OM que não o fazem, nomeadamente a Força Aérea Holandesa e as Forças Armadas da Alemanha.

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

É assim possível apresentar na Tabela IX uma síntese dos resultados que obtivemos.

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

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

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

Para analisar a forma como a FAP encara a comunicação na *Web 2.0*, recorremos a entrevistas a militares com responsabilidades na liderança da FAP e nas RP, e à pesquisa bibliográfica. De seguida, vamos comparar o modelo de estratégia de RP que construímos, verificando a aplicabilidade dos indicadores identificados, com a estratégia de comunicação adotada pela FAP.

Assim, no campo da **doutrina** identificamos à partida graves lacunas. Ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN), o Plano de Comunicação 2009 não apresenta uma

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

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

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

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

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

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

Quanto ao **pessoal**, no SRPP existe “formação específica relativamente ao uso das redes sociais” (Mineiro, 2012), contudo não há requisitos no processo de recrutamento dos

Oficiais de RP que os obriguem a ter competências na área da comunicação (Mineiro, 2012). Para além disso, o quantitativo existente no SRPP não é suficiente para explorar todas as potencialidades da *Web 2.0*, o que leva à incapacidade de “emitir todas as mensagens que gostaríamos, porque não temos depois capacidade de as acompanhar” (Mineiro, 2012).

No que diz respeito à **liderança**, encontramos uma boa receptividade à *Web 2.0*, já que constitui uma forma de a FAP “renovar a sua imagem” (Borrego, 2012), embora um dos inquiridos discorde do seu uso (Santos, 2012), por considerar que deve ser apenas da esfera privada de cada militar. O Sr. Gen. CEMFA “transmite com frequência a sua visão” sobre as mensagens chave da FAP (Borrego, 2012), e existe uma reunião semanal de coordenação entre o Chefe do Gabinete do CEMFA e o Sr. Gen. CEMFA, com uma grande preocupação em “assegurar coerência nas mensagens que são difundidas” (Mineiro, 2012).

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

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

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

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

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

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

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

Podemos agora construir uma análise SWOT para a integração da Web 2.0 na estratégia de RP da FAP, com base nos fatores que identificámos ao longo da análise efetuada, e que reproduzimos na Tabela XI.

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

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

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

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

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

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



Podemos também responder à nossa terceira pergunta derivada, afirmando que não existem condicionantes à adoção das aplicações *Web 2.0* como ferramenta de RP da FAP, mas apenas alguns fatores restritivos internos e externos à organização, que ainda não foram devidamente encarados, e que podem ser ultrapassados através de doutrina, treino e educação adequada.

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

## Conclusões

As aplicações *Web 2.0* oferecem às OM uma nova forma de informar a sociedade sobre as suas atividades, usando a transparência para estabelecer relações de proximidade e credibilidade. Existe nelas o potencial para uma comunicação mais eficaz, mas mais complexa. É também verdade que existem novos riscos, quer pela possibilidade de fragmentação das mensagens, e erosão da imagem, quer pela recolha de elementos de informação colocados de forma aberta na *internet*.

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

O primeiro capítulo deste estudo procurou clarificar alguns conceitos relativos à comunicação na *Web 2.0*, e apresentar as características fundamentais deste meio. De seguida, apontámos a diferença entre os modelos de comunicação nos media tradicionais e nas aplicações *Web 2.0*, indicando a forma como uma Organização deve explorar este meio para comunicar de forma mais eficaz.

Verificámos que na comunicação através das aplicações *Web 2.0* existe igualdade

entre todos os intervenientes no processo comunicativo, o que significa que as Organizações devem usar a transparência e o diálogo para construir relações de confiança com o público. Terminámos este capítulo apresentando resumidamente as características de uma comunicação eficaz na *Web 2.0*.

No segundo capítulo, construímos um modelo de estratégia de RP na *Web 2.0*, recorrendo a uma metodologia de desenvolvimento de capacidades usada regularmente pela NATO e outras OM. Caracterizámos depois as diferentes dimensões do nosso modelo, focando a análise nos aspetos organizacionais. Dissemos que a presença de uma OM na *Web 2.0* necessita antes de mais de uma visão clara da liderança sobre os objetivos estratégicos a atingir que a doutrina será o reflexo desta visão. Será então possível construir programas de treino e educação, que deem a cada militar as competências para comunicar na *Web 2.0*, de forma segura e assegurando coesão nas mensagens.

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

No terceiro capítulo, começámos por fazer uma breve caracterização da utilização da *internet* e das aplicações *Web 2.0* em Portugal, e concluímos que existem condições que potenciam o uso da *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP.

Analisámos de seguida as características da comunicação da FAP na *Web 2.0*, e verificámos que cumpre com os critérios de eficácia identificados e que está a par com OM similares. Respondemos assim à nossa segunda pergunta derivada, afirmando que a FAP está a usar a *Web 2.0* de acordo com as boas práticas estabelecidas por outras OM. De seguida, fizemos uma comparação entre a estratégia de RP da FAP para a *Web 2.0*, e o modelo que construímos. Pudemos então verificar que existem lacunas no campo da doutrina e do treino, bem como na coordenação entre diferentes serviços. Contudo, encontrámos uma liderança aberta às novas ferramentas de comunicação, e um bom conhecimento sobre as oportunidades e os riscos que a *Web 2.0* acarreta. Os entrevistados apontaram a descentralização como a melhor forma de organização para comunicar na *Web 2.0*, mas indicaram também a necessidade de manter um grau de controlo que assegure a qualidade e a coordenação, indo de encontro às boas práticas previstas no nosso modelo. Terminámos fazendo uma análise SWOT do ambiente interno e externo da FAP, face aos desafios da *Web 2.0*, e concluímos que a falta de doutrina impede um uso das aplicações *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP com coerência nas

mensagens. Aceitámos também a segunda hipótese como válida – a falta de doutrina específica para a *Web 2.0* coloca restrições à utilização das aplicações *Web 2.0* na estratégia de RP da FAP – pois verificámos que a falta de doutrina leva a potenciais riscos de incoerência nas mensagens emitidas pela FAP.

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

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

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

## Bibliografia

- Air Force Times, 2010. DOD opens access to social media sites. *Air Force Times*, [Em linha]. Disponível em <[http://www.airforcetimes.com/news/2010/02/military\\_socialmedia\\_022610w/](http://www.airforcetimes.com/news/2010/02/military_socialmedia_022610w/)> ,[Consult. 25 Abr. 2012].
- Anderson, P, 2007. *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education*. JISC Technology and Standards Watch.
- Armbrust, M, et al, 2009. *Above the clouds: a Berkeley view of cloud computing*. Berkeley: University of California.

- Bennington, J, 2010. *Perceptions on Social networking: A study on their operational relevance in the Navy*. Tese para “Master of Science in Information Technology Management”. Naval Postgraduate School.
- Borrego, J, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Estado Maior da Força Aérea, 08 Mar. 2012
- Brown, R, 2009. *Public Relations and the Social Web – How to use Social media and Web 2.0 in communications*. Londres: Kogan Page.
- Bruhl, J, 2009. *Soldiers in the blogosphere: using new media to help win the war for public opinion*. Tese para “Air University”. Air Command and Staff College.
- Carreiras, H, 2009. *Inquérito à população portuguesa sobre defesa e forças armadas..* Lisboa: ISCTE.
- Castells, M, 2007. *Communication, Power and Counter-power in the Network Society*. In *International Journal of Communication*, 1, 238-266
- Constatinides, E, Fountain, S, 2007. *Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Principles*, 9.
- Craveiro, H, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Instituto de Estudos Superiores Militares, 22 Mar. 2012.
- Cunningham, T, 2010. *Marching toward the metaverse: strategic communication through the new media*. Tese para “School of Advanced Military studies”. United States Army Command and General Staff College.
- Económico, 2012. *Redes sociais chegam a 96% da população ‘online’ em Portugal*. [Em linha]. Disponível em <[http://economico.sapo.pt/noticias/redes-sociais-chegam-a-96-da-populacao-online-em-portugal\\_140175.html](http://economico.sapo.pt/noticias/redes-sociais-chegam-a-96-da-populacao-online-em-portugal_140175.html)> [Consult. 08 Abr. 2012]
- Gendron, G, 2009. *Next generation strategic communication: building influence through online social networking*. Tese para “Joint Forces Staff College”. Joint and Combined Warfighting School.
- GMAnews, 2012. *US Army warns vs geotagging security risks on social media*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.gmanetwork.com/news/story/251589/scitech/socialmedia/us-army-warns-vs-geotagging-security-risks-on-social-media>> [Consult. 08 Abr. 2012]
- Guardian, 2012. *China suspected of Facebook attack on Nato's supreme allied commander*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/mar/11/china-spies-facebook-attack-nato>> [Consult. 25 Abr. 2012]
- LINI, 2010. *A utilização de internet em Portugal 2010*. Lisboa: ISCTE.
- Martins, R, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Instituto de Estudos Superiores Militares, 20 Mar. 2012.
- Mineiro, P, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Estado Maior da Força Aérea, 06 Mar. 2012.

- Murphy, D, 2009. Operations Security in an age of radical transparency. *Issue Paper of the Center for Strategic Leadership*, Volume 2-09.
- NATO, 2010a. *Public Affairs Handbook*, Allied Command Operations and Allied Command Transformation.
- NATO, 2010b. *Best practices for Command and Control in a Network Enabled Environment*, Command and Control Centre of Excellence.
- NATO, 2011. *Military Public Affairs Policy MC 0457/2*, NATO Military Committee.
- New media and the Air Force, 2010, Washington DC: US Air Force Public Affairs Division.
- O'Reilly, T, 2005. *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next generation of Software* [Em linha]. Em arquivo desde 2005. Disponível em <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> [Consult. 08 Abr. 2012]
- Perry, C, 2010. Social Media and the Army. *Military Review*, March-April 2010, 63-67.
- Plano de Comunicação da Força Aérea Portuguesa, 2009. Alfragide: Estado-Maior da Força Aérea.
- Plano de Comunicação do Ministério da Defesa Nacional, 2009. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Quivy, R et al., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed., Lisboa: Gradiva.
- Roque, A, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Estado Maior da Força Aérea, 13 Mar. 2012.
- Rosa, N, 2010. *O impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Santos, A, 2012. *Web 2.0 e Relações Públicas na FAP*. Entrevistado pelo autor, Instituto de Estudos Superiores Militares, 23 Mar. 2012.
- Theus, D, 2009. *Case Study: US Air Force Social and traditional PR*. Social Media Today. [Em linha]. Disponível em <<http://socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/85261>> [Consult. 08 Abr. 2012]
- Threatt, S, 2009. *Facebook and the ideal social marketplace: a study of the marketing benefits of social media practices*. Tese para "Master of arts degree". University of Southern California.
- Vaz, D, 2009. *A imagem da Força Aérea Portuguesa*. CPOS 2008/2009. Lisboa: IESM.
- Westover, D, 2010. *Via Dialogue or messaging: How Air Force Public Affairs is leveraging Social Media*. Tese para "Master of Science in Information Operations". Naval Postgraduate School.

