

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

**Cel Inf CARLOS ANSELMO DE SÁ OLIVEIRA**

**O exercício da Liderança Estratégica Militar com o  
advento das mídias sociais.**



Rio de Janeiro

2024

Cel Inf **CARLOS ANSELMO DE SÁ OLIVEIRA**

## **O exercício da Liderança Estratégica Militar com o advento das mídias sociais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Orientador: Cel R1 **ROGÉRIO DE AMORIM GONÇALVES**

Rio de Janeiro

2024

O48e Oliveira, Carlos Anselmo de Sá

O exercício da Liderança Estratégica Militar com o advento das mídias sociais. / Carlos Anselmo de Sá Oliveira.—2024.  
40 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Rogério de Amorim Gonçalves  
Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2024.  
Bibliografia: f. 39-40

1. Liderança Militar. 2. Liderança Militar Nível Estratégica. 3. Liderança Estratégica. 4. Mídias Sociais. I. Título.

CDD 355.005

Cel Inf CARLOS **ANSELMO** DE SÁ OLIVEIRA

## **O exercício da Liderança Estratégica Militar com o advento das mídias sociais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar

Aprovado em 25 de junho de 2024.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Cel Art R1 **ROGÉRIO** DE AMORIM GONÇALVES – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Cel Art R1 FERNANDO LUIZ **VELASCO** GOMES – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Cel Eng R1 MÁRCIO TOMAZ DE **AQUINO** – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Sabrina e aos meus  
filhos Luan, Cauan e Vini. Uma sincera  
homenagem pelo carinho e apoio  
irrestrito demonstrados durante a  
realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de expressar minha mais profunda gratidão a Deus, pela dádiva da vida e pela oportunidade de realizar este trabalho. Agradeço a Ele por todas as bênçãos e aprendizados que esta experiência me proporcionou.

Aos meus pais, Messias e Fátima, meu reconhecimento pela educação proporcionada durante toda a minha vida, que foi fundamental na realização deste trabalho.

À minha esposa Sabrina e aos meus filhos, Luan, Cauan e Vini por saberem esperar e compreenderem minha ausência. Vocês serviram de fonte de inspiração e demonstração de cuidado, carinho e amor a mim dedicados em todos os momentos.

Sou profundamente grato ao meu orientador, Cel Art R1 Rogério de Amorim Gonçalves. Seus ensinamentos valiosos e sua orientação precisa e simples foram essenciais para minha jornada. Muito obrigado por tudo.

Ao Major Henrique pela inestimável colaboração prestada por ocasião da confecção deste trabalho.

“O mal não deve ser imputado apenas àqueles que o praticam, mas também àqueles que poderiam tê-lo evitado e não o fizeram.”

(Tucídides, historiador da Grécia Antiga)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A ascensão da tecnologia e dos dispositivos eletrônicos no século XXI transformou radicalmente a maneira como interagimos, trabalhamos e vivemos. Este trabalho tem a intenção de apresentar uma análise sobre a Liderança Estratégica Militar e sua relação com o surgimento dessas novas tecnologias, especialmente as mídias sociais. Pretende-se empreender uma reflexão de como a liderança militar é exercida atualmente e sua influência, considerando o impacto das inovações tecnológicas e das plataformas de mídia social como ferramentas cada vez mais poderosas na comunicação e interação social, tanto dentro do meio militar quanto na sociedade em geral. Neste sentido, pensar ainda como o Exército Brasileiro, uma instituição com valores e tradições profundamente enraizados, com sua estrutura vertical, hierarquizada e tradicionalmente hegemônica (Castro, 2004) está sujeito a transformações, inovações e mudanças, buscando assimilar essas novas tecnologias em proveito de um maior dinamismo, velocidade e capilaridade, no intuito de atingir seus objetivos estratégicos sem comprometer seu *ethos* militar. Neste escopo, procurar entender como a Força lidou com essas novas ferramentas sociais e como tem procurado exercer a liderança estratégica neste ambiente. Para tanto foi realizado um trabalho de pesquisa qualitativa, uma vez que o assunto tratado é de difícil mensuração numérica, bem como a representação do fenômeno deve ser reproduzido no contexto real de utilização, o que permitiu demonstrar a forma como a Liderança Estratégica Militar pode influenciar outros líderes em diversos níveis, atuando na chefia e na condução do Exército Brasileiro para realizar as tarefas constitucionais que lhe são atribuídas e na perfeita sinergia com os anseios da sociedade. Os resultados podem contribuir para um melhor direcionamento das práticas exercidas nas lideranças estratégicas militares no intuito de atingir os objetivos estratégicos militares em diversos campos de atuação.

**Palavras-chave:** liderança militar; liderança militar nível estratégica; liderança estratégica; mídias sociais



## RESUMEN EJECUTIVO

El auge de la tecnología y los dispositivos electrónicos en el siglo XXI ha transformado radicalmente la forma en que interactuamos, trabajamos y vivimos. Este trabajo pretende presentar un análisis del Liderazgo Estratégico Militar y su relación con el surgimiento de estas nuevas tecnologías, especialmente las redes sociales. Pretende-se emprender uma reflexão de como a liderança militar é exercida atualmente e sua influência, considerando o impacto das inovações tecnológicas e das plataformas de mídia sociais como ferramentas cada vez mais poderosas na comunicação e interação social, tanto dentro do meio militar quanto na sociedade em general. En este sentido, pensar cómo el Ejército brasileño, institución con valores y tradiciones profundamente arraigadas, con su estructura vertical, jerárquica y tradicionalmente hegemónica (Castro, 2004), está sujeto a transformaciones, innovaciones y cambios, buscando asimilar estas nuevas tecnologías en beneficio de un mayor dinamismo, velocidad y capilaridad, a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos sin comprometer su espíritu militar. En este ámbito, buscar comprender cómo la Fuerza abordó estas nuevas herramientas sociales y cómo ha buscado ejercer un liderazgo estratégico en este entorno. Para ello se realizó un trabajo de investigación cualitativo, ya que el tema abordado es difícil de medir numéricamente, así como la representación del fenómeno debe reproducirse en el contexto real de uso, lo que permitió demostrar la forma en que el Liderazgo Estratégico Militar puede influir en otros líderes en diferentes niveles, liderando y liderando el Ejército brasileño para el desempeño de las tareas constitucionales que le son asignadas y en perfecta sinergia con los deseos de la sociedad. Los resultados pueden contribuir a una mejor orientación de las prácticas llevadas a cabo por el liderazgo estratégico militar para lograr objetivos estratégicos militares en diferentes campos de actividad.

**Palavras clave:** liderazgo militar; nível estratégico liderazgo militar; liderazgo estratégico; redes sociales

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1	A Liderança e o Poder de Combate .....	18
Figura 2	Formas de Liderança .....	19
Figura 3	Proporção entre as Formas de Liderança e os Níveis de Comando .....	20
Tabela 1	Redes Sociais mais usadas em 2023 .....	23
Tabela 2	Redes Sociais em janeiro de 2024 .....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS .....	13
1.2	DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO .....	13
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	14
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	15
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
3.1	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR .....	17
3.2	AS MÍDIAS SOCIAIS .....	22
3.3	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR E SUA DINÂMICA FACE AS MÍDIAS SOCIAIS .....	27
<b>4</b>	<b>ANÁLISE</b> .....	30
<b>5</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	34
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O recrudescimento da tecnologia e das mídias sociais no atual século mudou repentinamente a maneira como interagimos, trabalhamos e vivemos. A ubiquidade dos dispositivos móveis e o acesso quase onipresente à internet criaram uma era de conectividade global. As mídias sociais, em particular, redefiniram as noções de comunidade e identidade, permitindo que as pessoas se conectem além das barreiras geográficas e culturais. Essas plataformas não apenas facilitam a comunicação e o compartilhamento de informações em tempo real, mas também têm um impacto significativo na política, no comércio e na educação, democratizando o acesso ao conhecimento e influenciando as tendências sociais e econômicas. A tecnologia emergente, como a inteligência artificial e a Internet das Coisas (IoT), aponta a continuação dessa trajetória de inovação, sugerindo um futuro em que a integração digital será ainda mais intrínseca à experiência social.

Neste contexto, a liderança estratégica militar não está imune a este avanço tecnológico. É um campo complexo, possuindo características variadas e peculiares que tem evoluído e adquirido relevância significativa ao longo do tempo. No mundo contemporâneo, a liderança estratégica militar não se limita apenas ao ambiente da caserna na condução interna de uma força singular. Envolve uma visão mais abrangente na compreensão profunda das nuances geopolíticas, na capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças do cenário global, na compreensão da conjuntura e do cenário político nacional e na habilidade de integrar efetivamente a tecnologia e a inovação na estratégia militar com o intuito de fazer frente aos desafios deste século XXI. Além disso, a liderança estratégica militar moderna também requer uma compreensão aguda da psicologia humana, tanto para liderar efetivamente as próprias forças quanto para prever e influenciar o comportamento do seu adversário.

A liderança militar sempre foi tema importante e motivo de estudos ao longo dos anos no Exército Brasileiro (EB). Ele a define como a arte de influenciar e motivar um grupo de pessoas para o cumprimento de um objetivo comum. O líder militar deve ser capaz de inspirar confiança, tomar decisões acertadas sob pressão e manter a coesão da equipe (Brasil, 2011). Esta

definição vai ao encontro e está em consonância com as definições mais aceitas no mundo acadêmico e nas atividades empresariais.

O tema liderança é tão expressivo que muitos pensadores se dedicaram a estudar e implementar nos princípios de muitas empresas, corporações e instituições. Um dos padrões fundamentais da liderança é a capacidade de inspirar e motivar as pessoas para atingir objetivos estabelecidos. De acordo com Goleman (2000), líderes são capazes de gerar entusiasmo e engajamento ao comunicar uma visão clara e inspiradora do futuro, aliado à empatia e à inteligência emocional.

Em uma de suas obras, Chiavenato (2014), enfatiza que um líder deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais para influenciar positivamente o comportamento das pessoas. Ele destaca a importância da empatia, comunicação eficiente e capacidade de tomar decisões assertivas como atributos essenciais dos líderes modernos.

Seguindo esses mesmos preceitos, Bento (2010), enfatiza que líderes éticos inspiram confiança e promovem um ambiente de trabalho baseado em valores sólidos, contribuindo para o engajamento e a produtividade das equipes.

A capacidade de tomar decisões assertivas e estratégicas é outro aspecto importante constatado na liderança. Nesse sentido, Maximiano (2000) destaca a importância do líder tomar decisões diante de situações complexas e ambíguas após análise racional e do planejamento estratégico.

As mídias sociais, de certa forma, em meio ao turbilhão de informações e sua utilização generalizada, tornaram-se uma força dominante no mundo contemporâneo, influenciando todos os aspectos da vida, desde as interações pessoais até a política global. A importância das mídias sociais no mundo atual não pode ser subestimada. Elas oferecem uma plataforma para a disseminação rápida de informações, a mobilização de pessoas em torno de causas comuns e a formação de comunidades globais. No contexto da liderança estratégica militar, as mídias sociais podem ser uma ferramenta poderosa. Elas podem ser usadas para coletar informações, disseminar propaganda, recrutar seguidores e até mesmo conduzir operações psicológicas. Assim, a liderança estratégica militar moderna deve entender e aproveitar o poder das mídias sociais, integrando-as

em suas estratégias para percorrer os complicados caminhos digitais de hoje e buscar alcançar os objetivos estabelecidos.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

Diante do que foi apresentado em relação as mídias sociais e o exercício da liderança estratégica militar e no intuito de extrair o melhor de ambos os universos, associando os efeitos dessas redes ao nível estratégico das decisões, o presente estudo pretende integrar perspectivas interdisciplinares e métodos adequados, e se propõe a responder o seguinte problema: **como exercer a Liderança Estratégica Militar em um ambiente com mídias sociais?**

Com vistas à resolução de tal problemática, com fundamentação teórica e adequada profundidade de investigação, foi definido o seguinte objetivo geral: **identificar como a Liderança Estratégica Militar tem sido exercida neste ambiente.**

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram propostos os seguintes objetivos específicos, que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio investigativo:

- a. Definir Liderança Estratégica Militar.
- b. Identificar as mídias sociais relevantes.
- c. Caracterizar a Liderança Estratégica Militar e sua dinâmica face as mídias sociais.

## 1.2 DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO

No atual século, percebe-se um crescimento exponencial das tecnologias da informação, da internet e das mídias sociais. Observa-se o surgimento incontestado de aparelhos celulares conectados à rede mundial de computadores, o que possibilita uma infinidade de informações, muitas delas em tempo real e isso tudo ao alcance das mãos.

No início da década passada, o fenômeno das mídias sociais se intensificou e expandiu no mundo. Aqui no Brasil não foi diferente. Houve um crescimento não só no número de mídias, mais a quantidade de pessoas utilizando essas ferramentas para diversas atividades, entre elas comunicação, informação, trabalho e lazer.

Pretende-se, com isso, verificar esse fenômeno na última década e identificar como o Exército Brasileiro se relacionou com o surgimento das mídias sociais, como se comportou e como interage atualmente nesse ambiente.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A tecnologia da informação desempenha um papel importante em quase todos os aspectos da vida humana moderna, inclusive em uma área relevante e necessária como a liderança estratégica militar. As mídias sociais, em particular, emergiram como uma ferramenta poderosa para a comunicação e disseminação de informações. No contexto militar, é possível inferir que as mídias sociais podem ser utilizadas para melhorar a comunicação, promover a consciência situacional, recrutar e reter talentos, e até mesmo conduzir operações psicológicas.

Desta forma, essas ferramentas são de grande importância no cenário atual, onde as relações interpessoais, institucionais e a comunicação em massa são cada vez mais digitais. Vive-se em um tempo que exige proficiência inquestionável em meios digitais para manter-se conectado com a realidade ao nosso redor. Ignorar o uso dessas ferramentas pode resultar em um afastamento da direção que a sociedade está tomando, ou até mesmo levar a um caminho errado ao considerar estratégias futuras.

O presente estudo se justifica, portanto, por promover uma pesquisa a respeito de um tema atual e que representa uma grande demanda para o Exército Brasileiro, podendo expandir seus efeitos para benefícios de outras instituições. Desta feita, esta investigação preenche uma lacuna na produção acadêmica sobre essa matéria, ao abordar a liderança estratégica militar e as mídias sociais. É essencial promover o debate sobre a utilização das mídias

sociais na liderança estratégica militar. Este debate deve abordar tanto as oportunidades quanto os desafios apresentados por esta nova ferramenta. Além disso, deve-se buscar desenvolver estratégias e políticas eficazes para maximizar os benefícios e minimizar os riscos associados ao uso das mídias sociais no contexto militar, em especial no exercício da liderança estratégica militar no atual momento.

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que o assunto tratado é de difícil mensuração numérica, bem como a representação do fenômeno deve ser reproduzido no contexto real de utilização.

Quanto à finalidade, o presente trabalho é exploratório, haja vista a inexistência, salvo outro juízo, de estudo de abordagem semelhante; descritivo, devido ao fato do assunto ser de grande particularidade técnica; e, ainda, aplicado, pela possibilidade de evidenciar abordagens que podem propor evoluções e aprimoramentos do assunto.

Os meios de investigação serão as pesquisas bibliográfica e documental, consultando livros, artigos consagrados, documentação interna e oficial do Exército Brasileiro e artigos de periódicos especializados em mídias sociais, impressos ou digitais, que venham contribuir com a problemática em questão.

O universo considerado na presente pesquisa é a chefia militar que exerce a liderança estratégica militar em alto nível e as mídias sociais mais relevantes no atual contexto nacional, suas abrangências e poder de influência nas pessoas e suas relações. Inicialmente, por meio da revisão literária, será analisada a presença dos pressupostos da Liderança Estratégica inserida na Liderança Militar nos manuais e artigos, e descrever os fundamentos de Liderança, as capacidades e características do Líder necessárias na atualidade. Posteriormente, serão analisados os diagnósticos, os desafios e as oportunidades de utilização de mídias sociais relevantes que possam subsidiar decisões em níveis estratégicos, obtendo assim parâmetros de como a



Liderança pode usufruir dessas ferramentas para alcançar melhores índices nos objetivos estratégicos traçados pela Força.

Por fim, baseado no estudo desses dois universos considerados, serão apresentadas algumas sugestões no intuito de aprimorar o debate sobre como melhorar a relação/utilização das mídias sociais por parte da Força Terrestre, em especial daqueles que exercem funções de liderança estratégica e que podem, de certa forma, direcionar para onde o Exército pode caminhar de forma segura e com metas claras neste mundo complexo e desafiador onde o real e o digital se entrelaçam.

As limitações do método são elencadas em função da impossibilidade de se reproduzir o estudo em ambiente controlado. Destacam-se, ainda, a recente e pequena literatura científica acerca do tema, que empobrece o Referencial Teórico, bem como a dificuldade da caracterização do ambiente face as mídias sociais. Ainda assim, acredita-se que a metodologia escolhida é adequada e permite a realização do estudo.

As considerações de liderança que se conclui referentes a questão midiática, servem de forma de raciocínio e amostragem de estudo para outras estratégias do Exército.

Assim, espera-se concluir o trabalho abordando a problemática em questão e identificando novos e relevantes aspectos ligados ao tema.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de dar um encadeamento ao estudo e de iniciar o raciocínio, a fim de procurar resposta visando atender ao questionamento do problema, será apresentado algumas definições dos assuntos aqui tratados, de forma que se tenha um conhecimento elementar sobre liderança, mídias sociais e a relação entre ambas.

### 3.1 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR

O Manual de Liderança Militar C 20-10 (2011) estabelece uma definição de liderança, conforme descrito no Dicionário Aurélio da língua portuguesa, que serve como ponto de partida para os objetivos deste estudo. A liderança é caracterizada como uma forma de influência baseada no prestígio pessoal, que é reconhecida e aceita por aqueles que são liderados. Ela envolve a habilidade de guiar outros, demonstrando um espírito de liderança. Além disso, a liderança é vista como o exercício da função de um líder.

Outros autores, como Hunter (2009), definem liderança de forma parecida e descreve que é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Segundo Kinni (2008), a liderança não deve ser vista como uma competição de popularidade. Ao contrário, os líderes, como principais responsáveis pelos resultados de uma organização, devem cultivar um forte senso de responsabilidade e exigir desempenho de seus subordinados. Isso reflete o compromisso dos líderes e a busca contínua por metas organizacionais. Esta perspectiva destaca a importância da responsabilidade e do desempenho na definição da liderança eficaz.

A liderança, em sua essência, é caracterizada pela habilidade de inspirar e motivar outros a alcançar os objetivos necessários, indo além da simples obediência (Gonçalves, 2023). Líderes exercem sua influência para orientar seus seguidores, seja através de uma liderança diretiva, que estabelece um caminho claro a ser seguido, uma liderança participativa, que valoriza a colaboração e busca o consenso, ou uma liderança delegada, que confere autonomia aos indivíduos, fortalecendo sua capacidade de tomar decisões.

A arte montada na FIGURA 1 simplifica de forma ilustrativa sobre a importância da liderança militar, nela consta o fator humano simbolizado pelo soldado, que canalizar as capacidades e aponta a direção por onde devem convergir em sinergia, de forma a atingir o objetivo comum com maior eficácia possível.

Os elementos do poder de combate terrestre representam a essência das capacidades que a F Ter emprega em situações – sejam de guerra ou de não guerra. São eles: **Liderança**, Informações e as Funções de Combate Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção. (BRASIL, 2019, p.5-5, grifo próprio).

**FIGURA 1 – A liderança e o poder de combate**

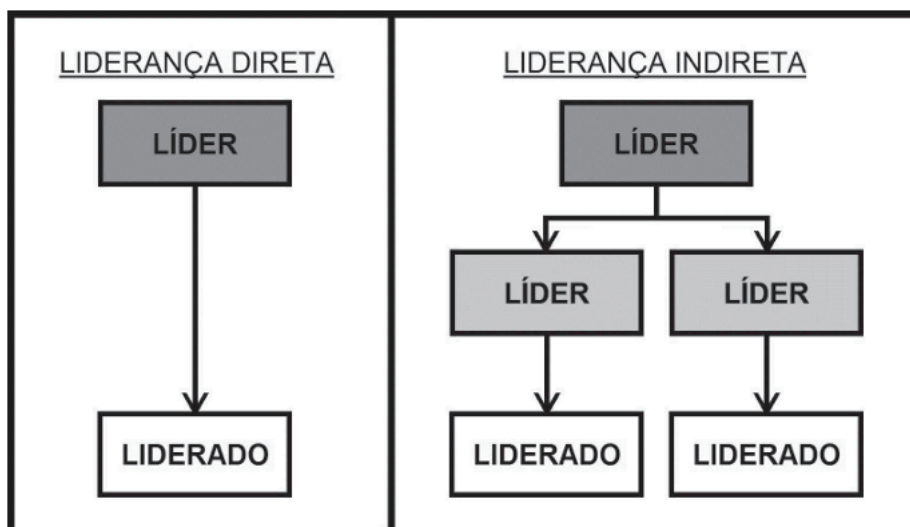


Fonte: Brasil (2019).

Conforme o manual C 20-10 (2011), a manifestação do fenômeno da liderança é condicionada pela presença simultânea de quatro elementos fundamentais, quais sejam: uma situação específica, a figura do líder, os indivíduos liderados e a interação dinâmica entre o líder e os liderados. Esta interação é fundamental para a efetivação do processo de liderança.

O referido manual, após explorar diversas perspectivas teóricas sobre liderança, define a liderança militar da seguinte maneira: esta consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Para melhor compreensão, ainda no C 20-10 (2011), a liderança é exercida basicamente de duas formas: a direta e a indireta, conforme figura 2.

**FIGURA 2 – Formas de Liderança**

Fonte: Brasil (2011).

A liderança direta, como o termo sugere, ocorre quando o líder exerce influência direta sobre os liderados. Este estilo de liderança promove a formação de laços de confiança robustos e duradouros com os indivíduos. Isso se deve ao fato de que o líder, ao interagir diretamente com seus liderados, está em uma posição privilegiada para atender de maneira mais eficaz às suas necessidades de interação.

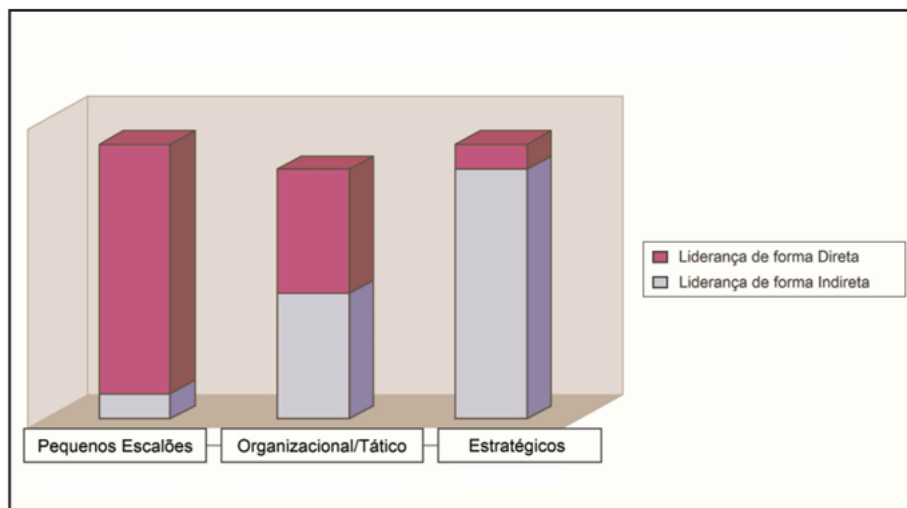
Em contrapartida, com o objetivo de fundamentar a concepção de liderança em níveis mais altos de aplicação, a compreensão de liderança indireta é apresentada da seguinte maneira: na liderança indireta, o líder manifesta sua influência por meio da atuação de outros líderes subordinados a ele. Esta abordagem permite uma disseminação mais ampla da influência do líder, alcançando um espectro maior de indivíduos dentro da organização.

Assim, para exercer influência efetiva sobre os liderados nos níveis subordinados, é essencial estabelecer uma hierarquia de liderança sequencial. Esta estrutura permite que a orientação e a influência do líder sejam transmitidas de maneira eficaz através dos diferentes níveis da organização.

Seguindo uma linha de pensamento lógico, o manual de Liderança Militar propõe que, no contexto da liderança militar, as modalidades de liderança direta e indireta coexistem, embora em proporções variáveis, em diferentes níveis de comando, conforme figura 3. Esses níveis incluem pequenos escalões, o nível organizacional e o nível estratégico. Esta perspectiva destaca a adaptabilidade

e a flexibilidade necessárias na liderança militar para atender às demandas específicas de cada nível de comando.

**FIGURA 3 - Proporção entre as Formas de Liderança e os Níveis de Comando**



**Fonte:** Brasil (2011).

Da apresentação dos conceitos supracitados, o C 20-10 (2011) define escalão estratégico de liderança de forma objetiva, como segue.

A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição.

Sendo assim, líderes estratégicos exercem um papel significativo em organizações de grande porte. Eles exercem influência sobre um número significativo de pessoas, estruturam a força de trabalho, alocam recursos e disseminam sua visão estratégica. Adicionalmente, eles preparam tanto os comandos subordinados quanto a organização como um todo para enfrentar desafios futuros (Gerras, 2010).

Corroborando com o que já foi exposto, Kinni (2008) postula que a função

primordial dos líderes é estabelecer conexões emocionais entre os indivíduos, com o objetivo de promover a integração tanto de grupos quanto de instituições. Essa integração ocorre tanto no ambiente interno quanto no externo da organização. No contexto dos relacionamentos interpessoais, o autor destaca que a maioria dos líderes também ocupa uma posição subordinada. Portanto, a habilidade de gerenciar efetivamente tanto subordinados quanto superiores é um aspecto considerável para um líder estratégico. Essa dualidade de papéis reforça a complexidade e a importância do papel de liderança nas organizações.

Ao explorar o tema da liderança, Kinni (2008) expande a discussão sobre as características e competências de um líder, cobrindo uma ampla gama de conteúdo. O autor enfatiza que, para melhor ou pior, os líderes servem como os modelos mais influentes dentro de uma organização. Eles são os principais comunicadores dos valores, prioridades e expectativas para seus subordinados. Além disso, Kinni ressalta que os grandes líderes são consistentes em suas ações e palavras, demonstrando integridade e confiabilidade em suas funções.

Desta forma, os líderes estratégicos são capazes de processar informações de maneira ágil, gerar alternativas a partir de dados parciais, tomar decisões e buscar suporte. Contudo, as decisões tomadas por líderes estratégicos possuem um impacto mais abrangente, tanto em termos geográficos quanto temporais. Frequentemente, eles não presenciam a materialização imediata de suas ideias, uma vez que suas iniciativas podem demandar anos para serem planejadas, preparadas e implementadas.

A importância da liderança estratégica para o Exército Brasileiro é inquestionável, pois é dela que depende a gestão eficaz da organização como um todo. Em tal nível de comando, é imperativo que o militar possua competências específicas para exercer influência sobre outros comandantes e líderes militares em diversos escalões. Ademais, é crucial que esteja capacitado para alcançar os objetivos estabelecidos com precisão e eficácia (Gonçalves, 2021).

Portanto, pode-se inferir que a liderança estratégica militar desempenha um papel significativo no contexto contemporâneo, particularmente em resposta aos desafios emergentes decorrentes dos avanços tecnológicos e da complexidade das relações interpessoais e organizacionais, intensificadas pela presença das mídias sociais. A liderança estratégica militar não apenas se

destaca como um pilar fundamental para o sucesso das Forças Armadas, mas também transcende a simples noção de comando e controle, tornando-se uma força essencial na execução de operações eficientes e na realização de objetivos estratégicos.

### 3.2 AS MÍDIAS SOCIAIS

A compreensão das mídias sociais é essencial para estabelecer conexões com o mundo contemporâneo. Esta seção se propõe a explorar o conceito de mídias sociais, destacando as principais plataformas utilizadas no Brasil. Além disso, será discutido o potencial dessas redes como ferramentas eficazes para estratégias de marketing e comunicação.

Conforme Recuero (2009), as mídias sociais são caracterizadas como plataformas digitais que facilitam a criação, o compartilhamento e a interação com conteúdo entre os usuários. Essas plataformas se consolidaram como elementos fundamentais na vida cotidiana de bilhões de indivíduos, revolucionando a maneira como nos comunicamos, adquirimos informações e estabelecemos interações com marcas e instituições.

Assim, pode-se inferir que as redes sociais são plataformas digitais que unem indivíduos globalmente, possibilitando a troca de informações, interações sociais e a formação de relacionamentos online. Essas plataformas revolucionaram a maneira como nos comunicamos e exercem um impacto significativo na sociabilidade na era digital.

Uma característica fundamental das mídias sociais é a sua capacidade de fomentar a interação entre os usuários por meio de curtidas, comentários e compartilhamentos. Além disso, essas plataformas oferecem um espaço para expressão pessoal e pública, permitindo que os indivíduos criem e disseminem uma variedade de conteúdos, que abrangem desde simples textos até complexas produções audiovisuais.

As redes sociais, que revolucionaram a comunicação e interação cotidiana, são lideradas no Brasil por plataformas como *WhatsApp*, *YouTube* e *Instagram*, conectando milhões e criando comunidades integradas e

participativas no cenário nacional. Esses espaços virtuais, que se tornaram a praça pública das relações sociais modernas, são palcos para o compartilhamento de ideias, relacionamentos pessoais e oportunidades de negócios, consolidando-se como ferramentas indispensáveis na sociedade atual.

Segundo dados divulgados pelo Digital 2023: Global Overview Report, as plataformas de mídias sociais mais utilizadas no Brasil estão demonstradas na tabela 1. Como observa-se, as mais usadas são o *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e *TikTok*. O *YouTube*, não foi considerado na pesquisa, porém, segundo ela, trata-se de uma rede social muito poderosa aqui no Brasil, com 142 milhões de usuários, 65,8% da população brasileira em janeiro de 2023, que segundo a pesquisa, a população brasileira era de 215,8 milhões de pessoas.

**TABELA 1 – Redes sociais mais usadas em 2023**

<b>REDES SOCIAIS</b>	<b>Percentual de todos os usuários de internet no Brasil (%)</b>
WhatsApp	93,4
Instagram	89,8
Facebook	86,8
TikTok	65,9
Facebook Messenger	65,1
Telegram	59
Kwai (Kuaishou)	55,8
Twitter	47,7
Pinterest	46,4
LinkedIn	36,5
Snapchat	20
Skype	19,3
Discord	16,4
iMessage	12
Reddit	9,6

**Fonte:** Digital 2023: Brazil



O *WhatsApp* é caracterizado como uma plataforma de comunicação social de natureza íntima, na qual os usuários tendem a interagir predominantemente com indivíduos já estabelecidos em seu círculo social, como amigos e familiares. Em contraste com outras redes sociais que facilitam a expansão de redes e o alcance de novos indivíduos, o *WhatsApp* é mais comumente empregado para manter a comunicação com conhecidos pré-existentes ou membros de grupos compartilhados.

O *Instagram*, uma das plataformas de mídia social mais vitais para marcar presença, se distingue do *WhatsApp* por oferecer a possibilidade e a responsabilidade de alcançar e cultivar relações com um público novo que se alinha com sua persona. É uma rede eminentemente visual e interativa, que disponibiliza diversos formatos de conteúdo, como *stories*, *reels*, carrosséis e *lives*, para manter os usuários engajados e interessados.

No Brasil, o *Facebook* continua a ser uma das redes sociais mais utilizadas, com pessoas de todas as idades a acessá-lo para se conectarem com amigos e familiares, bem como para encontrarem notícias e entretenimento.

Adicionalmente, o *Facebook* é uma ferramenta inestimável para negócios. As empresas tiram partido da sua vasta audiência para anunciar produtos e serviços, ampliando assim o seu alcance e melhorando as suas vendas.

As estratégias de *marketing* no *Facebook* são fundamentais para as marcas que desejam se destacar na concorrência. A plataforma permite a criação de conteúdo diversificado, incluindo posts em texto, fotos, vídeos e transmissões ao vivo, oferecendo assim uma variedade de opções para engajar o público.

O *TikTok*, uma rede social que catapultou a popularidade dos vídeos curtos para um fenômeno global, é o catalisador por trás da criação de formatos semelhantes em outras plataformas, como os *Reels* do *Instagram* e os *Shorts* do *YouTube*. A plataforma ganhou popularidade principalmente através de tendências como desafios, duetos, memes e danças que são características marcantes de seus vídeos curtos.

No entanto, o verdadeiro motor por trás do crescimento explosivo do *TikTok* é o seu poderoso algoritmo, que seleciona conteúdos de forma eficaz, mantendo os usuários engajados por horas a fio assistindo a esses vídeos curtos. Esse aspecto tem sido fundamental para o sucesso e a expansão

contínua da plataforma.

O *YouTube* é uma rede social única e extremamente influente no Brasil, com um impacto significativo no comportamento de compra dos consumidores. Esta plataforma, focada em vídeos mais longos, também expandiu seus formatos de conteúdo para incluir os *Shorts*, semelhantes ao *TikTok*, e postagens, que são similares às do X, antigo *Twitter*.

Os conteúdos no *YouTube* requerem um trabalho mais elaborado e permitem a exploração de temas mais amplos. Além das tendências e notícias, a plataforma também suporta conteúdos de menor profundidade, oferecendo assim uma variedade de opções para engajar o público.

Em janeiro de 2024, os dados apresentados pelo Digital 2024: *Global Overview Report* apontam para o potencial alcance das redes sociais no Brasil em 2024, conforme demonstrado na tabela 2.

**TABELA 2 – Redes sociais em janeiro de 2024.**

<b>Redes Sociais</b>	<b>Usuários (em milhões)</b>
YouTube	144
Instagram	134.6
Facebook	111.3
TikTok	98.59
LinkedIn	68
Pinterest	37.1
X (Antigo Twitter)	22.1

Fonte: Digital 2024: Brazil

Na tabela acima não foi incluído o *WhatsApp*, porém nos dados apresentados, este aplicativo é a rede social mais utilizada no Brasil. Segundo dados divulgados pelo Digital 2024: *Global Overview Report*, entre os usuários de internet com idades entre 16 e 64 anos, 93% o utilizam, mantendo a dianteira, conforme o ano anterior.

As modalidades de utilização dessas plataformas são diversas, cada uma se distinguindo por suas características próprias, seus públicos-alvo específicos e os objetivos que se pretende alcançar.

No contexto profissional e empresarial, é importante destacar que as mídias sociais desempenham um papel fundamental nas estratégias de *marketing* digital. As empresas utilizam essas plataformas para construir e manter a imagem da marca, interagir com os clientes e monitorar o comportamento dos consumidores, aproveitando a capacidade de segmentar anúncios de maneira eficaz.

De acordo com Castells (2013), nos anos recentes, os políticos têm recorrido às mídias sociais como uma ferramenta eficaz para moldar a opinião pública e mobilizar apoio para causas sociais e políticas. Da mesma forma, os movimentos sociais têm se beneficiado dessas redes para aumentar sua visibilidade e influência. O uso de *hashtags* e campanhas virais nessas plataformas permite amplificar suas mensagens e convocar ações coletivas.

No contexto educacional, Brito (2015) destaca que as mídias sociais têm sido utilizadas como ferramentas de aprendizado e extensão educacional. Professores e instituições de ensino recorrem a essas plataformas para a distribuição de materiais didáticos e para promover a interação e colaboração entre os alunos, demonstrando assim a versatilidade dessas ferramentas além do simples entretenimento.

Além disso, é importante ressaltar a capacidade dessas plataformas de influenciar e refletir tendências culturais, desempenhando um papel importante na divulgação de obras artísticas e na construção de carreiras no setor de entretenimento. Artistas e criadores de conteúdo utilizam essas plataformas para alcançar públicos em todo o mundo, enquanto os fãs as utilizam para interagir diretamente com esses criadores e entre si.

Conforme discutido anteriormente, as mídias sociais consolidaram-se como um instrumento de influência significativa em diversas esferas da sociedade, e as Forças Armadas não são uma exceção a essa tendência. Essas plataformas proporcionam oportunidades valiosas para a comunicação estratégica e o fortalecimento das relações com a população civil. No entanto, também apresentam desafios e riscos específicos, conforme apresentado na seção seguinte.

### 3.3 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA MILITAR E SUA DINÂMICA FACE AS MÍDIAS SOCIAIS

Conforme apresentado na seção anterior, muitos indivíduos recorrem à internet para uma variedade de propósitos, que incluem a obtenção de informações, o recebimento de notícias, a realização de compras e negócios, a prática de jogos, o consumo de filmes e programas de televisão, e a comunicação. Dentro desse contexto, a mídia social tem desempenhado um papel importante ao personalizar experiências e facilitar o compartilhamento dessas vivências entre os usuários.

Uma das principais vantagens do emprego das mídias sociais pelas forças militares reside na capacidade de atingir e engajar um público vasto e diversificado. Essas plataformas facilitam a disseminação ágil de informações e contribuem para a formação da percepção pública acerca das atividades militares. Ademais, essas plataformas podem ser empregadas em diversas campanhas, potencializando o alcance e a eficácia dos objetivos dessas ações.

O Exército Brasileiro, uma instituição de longa tradição, atenta às transformações sociais e ao contínuo aprimoramento dos meios de comunicação, marcou sua entrada no universo das mídias sociais em 27 de outubro de 2010. Em consonância com a tendência global de comunicação, a incorporação de novas plataformas de mídia social objetiva expandir a divulgação das atividades institucionais e facilitar a disseminação de informações para um espectro diversificado de públicos. Essa estratégia promove uma maior proximidade do Exército com uma comunidade de usuários capazes de influenciar a opinião pública, abrangendo todas as camadas sociais e faixas etárias (Moura 2022).

Conforme apontado pelo mesmo autor, a administração e gestão dos perfis institucionais nas plataformas Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e LinkedIn são norteadas pelos princípios estipulados na Portaria nº 453 do Estado-Maior do Exército (EME), datada de 19 de julho de 2021. A equipe responsável tem como incumbência a seleção criteriosa de conteúdo produzido pelas agências do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), quais sejam; a adaptação das campanhas institucionais à linguagem específica

de cada plataforma; a promoção de interação e o acompanhamento das atividades dos usuários em relação à Instituição; o monitoramento e análise dos dados oriundos das plataformas; e a geração de feedback construtivo acerca das campanhas e iniciativas que afetam a percepção pública do Exército Brasileiro.

É relevante ressaltar que as gerações mais recentes não possuem lembranças de uma vida antes da internet e da mídia social. A comunicação com amigos em espaços online, sejam eles privados ou públicos, é intrínseca ao seu comportamento. Este grupo inclui também os jovens militares.

Conforme apontado por Ward (2018), os comandantes militares mais jovens dispõem de uma maneira prática de manter contato direto com seus subordinados por meio das mídias sociais. Para as gerações mais antigas, que são o foco deste estudo e onde se encontram os líderes estratégicos, a adoção da mídia social como uma opção de comunicação pode representar um desafio considerável. Mesmo que não se envolvam ativamente em fóruns de mídia social e atividades similares, é essencial compreender a perspectiva dos militares mais jovens em relação a essas plataformas.

A mídia social é reconhecida como um instrumento potente para a comunicação e a informação, possibilitando que os comandantes estabeleçam conexões com seus militares e interajam com a comunidade civil. Ela se configura como um recurso relevante para a liderança, viabilizando que os líderes militares se comuniquem de maneira rápida e concisa com seus subordinados e respectivas famílias. Adicionalmente, pode ser empregada para o treinamento e a capacitação dos soldados, bem como para fomentar a comunicação e a colaboração entre as unidades (Ward, 2018).

Embora a utilização das mídias sociais pelo Exército e suas lideranças sejam dinâmicas, ela também traz consigo desafios consideráveis. A exposição em redes de livre acesso pode acarretar riscos de segurança, como a propagação de informações delicadas e a potencial manipulação por indivíduos com intenções maliciosas. Além disso, a gestão da imagem institucional emerge como um desafio, uma vez que é essencial manter a credibilidade e a autoridade da instituição em um ambiente que, muitas vezes, favorece a informalidade e a instantaneidade.

Os desafios associados ao uso das mídias sociais pelo Exército não se restringem à administração da segurança da informação. Existe também a

necessidade de um treinamento contínuo para os indivíduos responsáveis pela comunicação nesses canais, de modo que possam gerenciar adequadamente as dinâmicas específicas dessas plataformas e a interação em tempo real com o público.

O Exército Brasileiro tem incorporado as mídias sociais como um componente integral de sua estratégia de comunicação. Essas plataformas são empregadas não somente para divulgar suas atividades e operações, mas também para cultivar uma imagem institucional positiva e estabelecer interações com a comunidade. A administração desses canais requer uma vigilância contínua em relação às questões de segurança da informação, bem como a preservação da ética e transparência nas publicações.

Mesmo diante de vários desafios, os líderes militares ainda se deparam com certos fatores que contribuem para a instabilidade das relações entre as instituições, seu público e a comunidade. Entre esses fatores, as *fakes news* e a desinformação são particularmente notáveis.

As *fakes news*, ou notícias falsas, consistem em informações que são concebidas e disseminadas com a finalidade de ludibriar ou desinformar o público. Tais notícias são comumente estruturadas de maneira a parecerem verossímeis e podem ser propagadas por meio de uma variedade de canais, incluindo jornais, televisão, redes sociais e sites.

De acordo com Magnoli (2019), a desinformação é definida como a propagação intencional de informações que são reconhecidamente falsas ou enganosas. Essa disseminação é realizada com o objetivo de manipular percepções públicas, prejudicar adversários políticos ou obter vantagens econômicas ou políticas.

A distinção principal entre as *fakes news* e a desinformação reside na amplitude e na estrutura. As notícias falsas referem-se exclusivamente a materiais que adotam o formato de notícias, enquanto a desinformação abrange um espectro mais amplo, incluindo vários tipos de informações incorretas com intenções prejudiciais. Além disso, embora as notícias falsas sejam uma forma de desinformação, nem toda desinformação necessariamente se manifesta como notícias falsas.

As Forças Armadas, em especial o Exército Brasileiro, têm se concentrado no desenvolvimento de inteligência e estratégias de segurança

cibernética. O objetivo é proteger a integridade das informações vitais e reprimir a disseminação de conteúdos falsos que possam ameaçar a segurança nacional. Embora os detalhes das operações sejam predominantemente confidenciais, é de conhecimento público o compromisso contínuo com a capacitação dos militares em defesa cibernética e gestão de crises relacionadas à informação.

Neste complexo ambiente informacional da sociedade contemporânea, a opinião pública assume um papel fundamental no contexto militar. As percepções e influências geradas por ela impactam diretamente a formulação de políticas e a execução de operações militares.

No atual cenário informacional, onde informações e opiniões se disseminam rapidamente através das redes sociais e outras plataformas digitais, a opinião pública pode exercer uma influência significativa na legitimidade das ações militares. A rapidez e o alcance da informação podem intensificar a pressão sobre os líderes estratégicos militares, exigindo respostas ágeis e eficazes às narrativas emergentes.

Desta forma, os benefícios de se ter uma opinião pública favorável na construção de uma narrativa predominante são variados e significativos. Opinião pública positiva auxilia na formação de um consenso social que reforça as ações e políticas governamentais. Isso implica que, quando a população apoia as operações militares, essas ações são percebidas como mais legítimas e enfrentam menos críticas. Esse apoio social não apenas fortalece o moral das tropas, que se sentem mais motivadas e com um senso de propósito claro, mas também estabelece um ambiente de aprovação social.

#### **4 ANÁLISE**

A análise empreendida neste estudo visa estabelecer correlação conceitual e prática, fundamentada na revisão bibliográfica delineada anteriormente. A partir das exposições detalhadas em cada segmento do referencial teórico, esta seção propõe uma apreciação objetiva, destacando pontos de intersecção que reforçam e sustentam o propósito central desta pesquisa.

Na primeira seção do referencial teórico, que se dedicou a elucidar o objetivo específico de definir e descrever a liderança estratégica militar, foram explorados conceitos pertinentes à temática. A discussão abrangeu as competências importantes de um líder estratégico e as distinções em relação ao líder direto. Revelou-se que um dos atributos mais críticos da liderança é a capacidade de, com uma perspectiva holística e estratégica voltada para o futuro, inspirar e motivar os liderados na busca pelos objetivos propostos. Contudo, para que essa missão seja bem-sucedida, é imprescindível que o líder possua habilidades comunicativas eficazes e estabeleça uma relação de confiança, transparência e compreensão mútua com seus subordinados.

Na seção subsequente, procedeu-se à análise das mídias sociais, delineando definições e conceitos com o propósito de discernir as plataformas preponderantes no Brasil. Empreendeu-se um esforço para elucidar suas características distintivas, abarcando funcionalidades, recursos, demografia do público-alvo, padrões de utilização, impacto e relevância sociocultural. Constatou-se que *WhatsApp, YouTube, Instagram, Facebook e Tik Tok* figuram como as plataformas mais adotadas no país, constituindo-se também como os meios mais eficazes para estabelecer comunicação direta com o público, em consonância com a necessidade previamente identificada na seção anterior.

Adicionalmente, foi examinada a penetração das mídias sociais entre os brasileiros, revelando que a vasta maioria abrangido pela faixa etária entre 18 a 64 anos<sup>1</sup>, engaja-se com essas redes em alguma forma de atividade. Aqui é possível afirmar que a grande maioria dos militares do Exército Brasileiro, senão a sua totalidade, estão compreendidos nessa faixa etária, inferindo que praticamente todos utilizam alguma rede social para fins diversos. Diante deste cenário de ampla adoção pelos militares, o líder é apresentado com a oportunidade de empregar essa ferramenta robusta para exercer influência sobre os liderados e sobre a comunidade em um espectro mais amplo.

Desta forma, as mídias sociais podem ser uma fonte valiosa de informações em tempo real que proporciona uma consciência situacional, o que pode ajudar os líderes militares a entender melhor o ambiente operacional e tomar decisões mais precisas.

---

<sup>1</sup> Pesquisa aponta que maioria da população brasileira entre 18 e 64 anos utilizam alguma rede social. ([Digital 2024: Brasil — DataReportal – Global Digital Insights](#))



Tal prática alinha-se com uma das prerrogativas mais vitais da liderança: inspirar seus homens na execução de tarefas necessárias e na manutenção de relações institucionais com a sociedade civil, visando alcançar os objetivos estratégicos delineados pela Instituição.

Na última seção, foi abordado a dinâmica da relação entre líderes estratégicos e o surgimento das mídias sociais. Revelou-se um cenário de informações complexo, que influencia tanto a conduta entre líderes e seus comandados quanto a interação do Exército Brasileiro com a sociedade. Este panorama desafiador também traz consigo desafios e oportunidades, demandando dos líderes uma postura reflexiva e adaptável para se moverem com eficácia neste novo terreno.

Ficou evidente que a prática da liderança estratégica é importante para que o exército prossiga com sucesso, frente aos desafios da era digital, ancorada sempre nos valores atemporais da Força e em sólidos princípios éticos e morais. Estes são os pilares que sustentam a confiança dos subordinados e elevam a imagem da instituição perante a sociedade, o que traz consigo uma opinião pública favorável, possibilitando liberdade de ação para atuação em diversos campos. No entanto, é inegável que as *fakes news* e a desinformação constituem ameaças reais ao *ethos* militar, afetando diretamente o moral e a unidade do grupo, e impondo obstáculos significativos às relações de liderança e ao diálogo com o público.

Neste contexto, para combater as *fakes news* e a desinformação de maneira eficaz, é imperativo adotar estratégias integradas e dinâmicas. A educação em mídia desempenha um papel fundamental ao equipar indivíduos com a habilidade de identificar informações verídicas. Organizações dedicadas à verificação de fatos são indispensáveis na correção de informações enganosas. Além disso, legislações bem delineadas são necessárias para deter a propagação de notícias falsas, sempre com o cuidado de preservar a liberdade de expressão. A tecnologia, particularmente a inteligência artificial, deve ser empregada por plataformas digitais para detectar e limitar o alcance das *fake news*.

Ainda, neste sentido, é importante reconhecer que a desinformação pode comprometer gravemente a relação entre as lideranças militares e a sociedade civil. Informações falsas ou distorcidas que mancham a reputação das

instituições militares podem minar a confiança do público, que é um pilar fundamental para o apoio e a legitimação das suas atividades. Outro aspecto, é quando líderes militares são vistos como disseminadores de *fake news*, isso pode abalar seriamente sua credibilidade e diminuir o suporte da população à instituição, comprometendo significativamente o papel da instituição em suas atribuições em um contexto democrático.

Constatou-se ainda, que a presença em redes abertas carrega consigo riscos de segurança inerentes, como a propagação de informações confidenciais e a possibilidade de manipulação por agentes hostis. Essa exposição demanda uma gestão cuidadosa da imagem institucional, que deve equilibrar a manutenção da credibilidade e autoridade com as características mais informais e imediatas do ambiente digital.

Além disso, torna-se imprescindível o treinamento contínuo dos profissionais encarregados da comunicação nesses espaços. Eles precisam estar aptos a navegar nas peculiaridades dessas plataformas e a interagir eficazmente com o público em tempo real, garantindo assim uma presença online segura e assertiva.

Assim, a presente análise abordou a interseção entre liderança estratégica militar e o uso de mídias sociais, destacando a importância de uma abordagem holística e comunicativa por parte dos líderes militares para inspirar e motivar seus subordinados. A análise revelou que plataformas como *WhatsApp*, *YouTube*, *Instagram*, *Facebook* e *TikTok* são predominantemente utilizadas no Brasil, sendo ferramentas valiosas para a comunicação direta com o público. A vasta adoção dessas plataformas entre os militares brasileiros oferece aos líderes a oportunidade de influenciar e se comunicar eficazmente com suas equipes e a sociedade, alinhando-se aos objetivos estratégicos do Exército Brasileiro.

No entanto, o ambiente digital também apresenta desafios significativos, como a disseminação de *fake news* e desinformação, que podem afetar negativamente o moral e a coesão das tropas, além de prejudicar a imagem da instituição perante a sociedade, comprometendo a opinião pública. Para mitigar esses riscos, é importante implementar estratégias integradas que incluam educação em mídia, verificação de fatos e o uso de inteligência artificial para detectar e limitar a propagação de informações falsas. A preservação de uma

presença online segura e eficaz requer treinamento contínuo dos profissionais de comunicação, assegurando uma interação adequada e segura com o público em plataformas digitais.

A análise realizada corrobora as expectativas previamente estabelecidas pela pesquisa e responde de maneira eficaz à questão principal do estudo. Os resultados demonstram claramente que as mídias sociais constituem instrumentos significativos para o exercício da liderança estratégica em um ambiente global em constante transformação.

## **5 RECOMENDAÇÕES**

Com o objetivo de proporcionar aplicabilidade prática aos achados desta pesquisa, este capítulo apresentará recomendações destinadas à implementação no contexto do Exército Brasileiro. Tais recomendações visam disponibilizar aos líderes estratégicos propostas para aproveitar plenamente as capacidades das mídias sociais, tudo com a finalidade de atingir os variados objetivos delineados pela Força.

As recomendações propostas são aplicáveis a todos os escalões de comando da Força, visando estabelecer uma cultura que valorize o reforço e o desenvolvimento da liderança estratégica em todas as instâncias. Contudo, as sugestões são primordialmente direcionadas aos militares que desempenham ou desempenharão papéis no patamar estratégico, especialmente os Oficiais Gerais.

a. Estabelecer um núcleo central de liderança na Força que direcione o processo de desenvolvimento e fortalecimento da liderança institucional;

b. Estruturar o ensino de liderança sob a égide do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), estipulando metas claras e objetivos específicos para o ensino, desenvolvimento e fortalecimento da liderança ao longo do percurso formativo nas escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos, incluindo também os cursos de extensão e especialização durante a carreira militar;

c. Organizar o ensino de liderança no âmbito do Comando de Operações

Terrestres (COTER), preenchendo o vácuo existente entre as escolas de formação e os corpos de tropa no que tange ao reforço da liderança;

d. Incluir um capítulo dedicado à Liderança Estratégica Militar no Manual de Liderança Militar C 20-10 (2011), abordando o tema com a profundidade e detalhamento necessários;

e. Elaborar um manual sobre o uso das Mídias Sociais, estabelecendo uma doutrina para o emprego dessas ferramentas em diferentes contextos, seja em tempos de paz ou conflito;

f. Integrar o tema das mídias sociais no currículo das escolas militares, não com o intuito de formar especialistas, mas para desenvolver um uso crítico dessas ferramentas, compreendendo seus princípios e propósitos, visando proteger o jovem militar e fomentar uma consciência crítica em sua utilização;

g. Desenvolver competências digitais desde o início da carreira militar, criando uma cultura digital que incorpore as novas ferramentas de comunicação como meio natural de estabelecer conexões e transmitir ideias, além de proporcionar adaptação rápida às novas tecnologias;

h. Empregar as mídias sociais como instrumento de comunicação estratégica, permitindo que os líderes estratégicos do Exército se comuniquem diretamente com a tropa, garantindo assim um alinhamento narrativo e indicadores consistentes do engajamento dos militares com suas missões;

i. Promover capacitações em mídias sociais para que as novas gerações aprendam a utilizá-las em benefício do Exército e para que as gerações mais antigas possam empregá-las efetivamente;

j. Conduzir a narrativa e antecipar cenários para liderar debates nas plataformas sociais com respostas rápidas e habilidosas, minimizando o risco de inserção de narrativas adversas no ambiente informacional;

k. Realizar estágios instrutivos para líderes estratégicos ou assessores sêniores sobre o ambiente das mídias sociais e seu potencial influenciador;

l. Implementar atualizações periódicas em mídia para os líderes estratégicos, análogas às atualizações doutrinárias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar a conclusão deste estudo, é importante salientar que não foi intenção esgotar a complexidade do tema abordado, dada a sua rica diversidade de nuances e particularidades que tornam uma análise exaustiva impraticável. No entanto, o assunto apresenta-se como um fértil terreno para futuras investigações, permitindo o aprofundamento de determinados aspectos e a expansão de seu escopo, contribuindo assim para enriquecer o acervo de conhecimentos sobre esta fascinante área de estudo.

A presente pesquisa destaca o impacto transformador das tecnologias de comunicação e das mídias sociais no século XXI, realçando como essas ferramentas redefiniram interações sociais, profissionais e cotidianas. As mídias sociais, em particular, emergiram como plataformas poderosas que democratizam o acesso à informação, moldam percepções e influenciam comportamentos em escala global. No contexto militar, essas mudanças demandam uma revisão e adaptação das práticas de liderança estratégica, reconhecendo as mídias sociais não apenas como canais de comunicação, mas também como instrumentos estratégicos essenciais.

O estudo analisou a adoção das mídias sociais pelos militares brasileiros, destacando o uso predominante de plataformas como *WhatsApp*, *YouTube*, *Instagram*, *Facebook* e *TikTok*. Essas redes sociais permitem uma comunicação rápida e eficaz, essencial para a coordenação de atividades e para manter o moral das tropas. A capacidade de alcançar diretamente os subordinados e o público externo tornam essas ferramentas valiosas para a disseminação de informações e para a construção de uma imagem institucional positiva. No entanto, a mesma acessibilidade que torna as mídias sociais úteis, também apresenta desafios significativos.

A disseminação de *fake news* e desinformação é um dos maiores desafios enfrentados pelas forças militares no uso das mídias sociais. Informações falsas podem minar a confiança pública, afetar o moral das tropas e comprometer operações estratégicas. O estudo sublinha a importância de implementar mecanismos robustos de verificação de fatos e educar os militares sobre a

identificação e mitigação de *fake news*. A liderança militar deve estar vigilante e proativa na gestão da informação, assegurando que a veracidade e a integridade das comunicações sejam mantidas.

Para mitigar os riscos associados ao uso das mídias sociais, o estudo recomenda a adoção de uma abordagem estratégica integrada. Isso inclui a criação de protocolos de segurança digital para proteger informações sensíveis e a formação contínua de militares em práticas seguras de comunicação. Além disso, a educação em mídia é essencial para que os militares compreendam as dinâmicas das redes sociais e saibam como usá-las de maneira eficaz e segura. A implementação de tais medidas não apenas protege a instituição, mas também potencializa o uso das mídias sociais como ferramenta de liderança e engajamento.

A análise também destaca a importância da adaptabilidade e da inovação na liderança militar contemporânea. Em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, os líderes devem ser capazes de adaptar suas estratégias e táticas às novas ferramentas de comunicação. Isso envolve não apenas o domínio técnico das plataformas digitais, mas também a capacidade de as utilizar para inspirar e motivar suas equipes. A comunicação eficaz e transparente é importante para manter a coesão e a moral das tropas, especialmente em tempos de crise ou incerteza.

A pesquisa sugere que a integração das mídias sociais na estratégia militar deve ser acompanhada por uma avaliação contínua e ajustes conforme necessário. As plataformas digitais evoluem rapidamente, e o que é eficaz hoje pode não ser amanhã. Portanto, a liderança deve estar disposta a experimentar novas abordagens, aprender com a experiência e ajustar suas práticas para maximizar os benefícios e minimizar os riscos. Essa mentalidade de aprendizagem contínua é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Além disso, o estudo enfatiza a importância da comunicação intergeracional dentro das forças armadas. As diferentes gerações de militares têm familiaridades e expectativas variadas em relação às tecnologias de comunicação. Os líderes devem ser sensíveis a essas diferenças e procurar

maneiras de integrar efetivamente todos os membros da equipe. Isso pode incluir programas de tutoria, onde militares mais jovens ajudam os mais velhos a se familiarizarem com as novas tecnologias, e vice-versa, promovendo uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo.

Outro ponto relevante é o papel das mídias sociais na construção e manutenção da imagem institucional das Forças Armadas, em especial do Exército. Uma presença digital bem gerida pode fortalecer a percepção pública da instituição, destacando suas conquistas e valores. No entanto, a má gestão pode levar a crises de reputação. Portanto, a liderança deve investir em estratégias de branding digital que reflitam os valores e missões das forças armadas, garantindo que a comunicação seja coerente e alinhada com os objetivos institucionais.

A conclusão do trabalho reitera que a liderança estratégica no contexto militar moderno deve necessariamente integrar o uso das mídias sociais de maneira consciente e estratégica. As oportunidades oferecidas por essas plataformas são vastas, mas vêm acompanhadas de responsabilidades significativas. A capacidade de influenciar e motivar através das mídias sociais pode reforçar a eficácia das operações militares, mas exige uma abordagem cuidadosa e bem-informada.

O estudo apresenta uma análise detalhada e recomendações práticas para a utilização eficaz das mídias sociais no contexto militar. A liderança estratégica deve reconhecer o potencial dessas ferramentas para comunicação e engajamento, ao mesmo tempo em que desenvolve estratégias para mitigar os riscos associados. A formação contínua, a adaptabilidade e a inovação são pilares que sustentam uma liderança bem-sucedida na era digital. Ao adotar uma abordagem integrada e estratégica, o Exército Brasileiro pode navegar com eficácia nas complexidades do ambiente informacional moderno, fortalecendo tanto suas capacidades operacionais quanto sua imagem pública.

Por fim, o presente estudo destaca que a evolução da liderança militar está condicionada à sua capacidade de adaptação e integração de inovadoras tecnologias na parte de comunicação. Torna-se essencial que o Exército

promova seu desenvolvimento contínuo para assegurar sua pertinência, eficiência e renome na iminente e inevitável era digital.

## REFERÊNCIAS

BENTO, Cleber Zanetti. **Liderança e Competência**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BRITO, Glaucia da Silva. **Educação e novas tecnologias: um repensar**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

CASTRO, Celso. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. 2 ed. rev. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DATAREPORTAL. **Digital 2023: Brasil — Global Digital Insights**. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-brazil>. Acesso em: 24 maio 2024.

DATAREPORTAL. **Digital 2024: Brasil — Global Digital Insights**. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil>. Acesso em: 02 junho 2024.

\_\_\_\_\_. Exército. Manual de Campanha. **Liderança Militar**. 2ª Edição. Brasília, DF, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que Obtém Resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MAGNOLI, Demétrio. **Fake News e Regulação**. São Paulo: Editora Contexto, 2019.

\_\_\_\_\_. Manual de Campanha EB20-MF 10.102 **Doutrina Militar Terrestre**. 2ª. ed. Brasília. 2019.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2000.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

KINNI, Theodore B. MacArthur: **lições de estratégia e Liderança**. Rio de Janeiro. BIBLIEX. 2008



GERRAS, Stephen J. et al. **Strategic Leadership Primer**. Army War Coll. 3ª edição. Carlisle Barracks-PA, 2010.

GONÇALVES, Rogério de Amorim. **A influência da Liderança Estratégica**. Editora Dialética, 2021.

GONÇALVES, Rogério de Amorim. **O papel da liderança estratégica na escolha de oficiais-generais do Alto Comando do Exército para o cargo de Comandante do Exército**. Tese de Doutorado em Ciências Militares, Programa de Pós-graduação Stricto Sensu do Instituto Meira Mattos da ECEME. Rio de Janeiro, 2023.

MOURA, Cesar Augusto Lima Campos de. **Proposta de estruturação do monitoramento de mídias sociais na Comunicação Social no Exército Brasileiro**. Revista Valore, Volta Redonda, v. 5, n. Edição Especial, C2021.

RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

WARD, Dayotn. **Leadership in the Social Media Age**. NCO Journal, v. 2018, p. 23-26.