

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

Maj Inf GABRIEL FRANCO DA MATA MANNA

**Análise da Comunicação Estratégica do Exército
Brasileiro nas mídias sociais**



Rio de Janeiro

2024

Análise da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro nas 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 Defesa Nacional.

Orientador: Maj QMB DANIEL LEITE DA SILVA

Rio de Janeiro

2024

M281a	Manna, Gabriel Franco Da Mata
	Análise da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro nas mídias sociais. / Gabriel Franco Da Mata Manna. - 2024. 41 f. il. 30 cm.
	Orientador : Daniel Leite da Silva
	Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2024.
	Bibliografia: f. 41 - 42.
	1. Comunicação Estratégica. 2. Mídias Sociais. 3. Estratégia Digital. 4. . 5. . I Título
	CDD 658.45

Maj Inf GABRIEL FRANCO **DA MATA MANNA**

Análise da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro nas 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 4 de outubro de 2024.

COMISSÃO AVALIADORA



Maj QMB DANIEL LEITE DA SILVA – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



Maj Com ANDRE KOHLER DAMIÃO – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



Maj Cav JOEL DE OLIVEIRA ARRUDA – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Ludmila e meu
pequeno Leonardo, pela atenção e
apoio, muitas vezes inconsciente,
para o presente trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Major Daniel Leite da Silva pela orientação segura e dedicada para o direcionamento do estudo.

Aos meus pais e irmãos, minha esposa e filho, por serem meu porto seguro durante toda a minha vida.

Aos professores e instrutores, por sua disponibilidade e por compartilharem seus conhecimentos, e servirem de exemplo como profissionais.

Aos meus amigos de curso, pelo companheirismo em todos os momentos, pelo apoio, conselho e bons momentos vividos.

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração” (Nelson Mandela).

RESUMO

A revolução digital e o crescente uso de mídias sociais têm transformado significativamente o panorama da comunicação institucional, exigindo das organizações, incluindo as militares, uma adaptação constante em suas estratégias de divulgação de informações. Neste contexto, o Exército Brasileiro implementou a Comunicação Estratégica (Com Estrt) como um conjunto de diretrizes e procedimentos visando padronizar e otimizar sua comunicação institucional através de suas diversas Organizações Militares. Este estudo buscou avaliar a eficácia da implementação dessas diretrizes nos perfis de mídias sociais do Exército, focando especificamente nas plataformas X (antigo Twitter) e Facebook. A pesquisa analisou o conteúdo das publicações dos perfis dos Comandos Militares de Área (C Mil A) durante o ano de 2023, verificando sua adequação aos temas prioritários estabelecidos nas diretrizes do Comando do Exército. A metodologia empregada envolveu uma análise quantitativa e qualitativa das postagens, categorizando-as de acordo com os temas prioritários. Os resultados revelaram disparidades na presença digital entre os diferentes C Mil A e uma adesão inconsistente aos temas prioritários estabelecidos. Observou-se também um foco excessivo em datas comemorativas, em detrimento de temas mais estratégicos, e um subaproveitamento de eventos de relevância nacional e internacional. Além disso, constatou-se uma inconstância na atividade digital dos C Mil A e um desequilíbrio entre comunicação interna e externa. Estas descobertas sugerem a necessidade de uma revisão e possível atualização das políticas de uso das plataformas digitais, bem como uma maior coordenação e alinhamento entre os diferentes comandos na implementação da Com Estrt. O estudo conclui que, embora existam esforços para implementar a Com Estrt, há oportunidades significativas para melhorar a eficácia e coerência da comunicação digital do Exército Brasileiro, fortalecendo assim sua interlocução institucional no ambiente digital.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Mídias Sociais; Estratégia Digital.

ABSTRACT

The digital revolution and the increasing use of social media have significantly transformed the landscape of institutional communication, requiring organizations, including military ones, to constantly adapt their information dissemination strategies. In this context, the Brazilian Army implemented Strategic Communication (Com Estrt) as a set of guidelines and procedures aimed at standardizing and optimizing its institutional communication through its various Military Organizations. This study sought to evaluate the effectiveness of implementing these guidelines on the Army's social media profiles, focusing specifically on the X (formerly Twitter) and Facebook platforms. The research analyzed the content of publications from the Military Area Commands (C Mil A) profiles during 2023, verifying their adherence to priority themes established in the Army Command's guidelines. The methodology employed involved a quantitative and qualitative analysis of posts, categorizing them according to priority themes. The results revealed disparities in digital presence among different C Mil A and inconsistent adherence to established priority themes. An excessive focus on commemorative dates was also observed, to the detriment of more strategic topics, and an underutilization of events of national and international relevance. Furthermore, inconsistency in the digital activity of C Mil A and an imbalance between internal and external communication were noted. These findings suggest the need for a review and possible update of digital platform usage policies, as well as greater coordination and alignment among different commands in implementing Com Estrt. The study concludes that, although efforts exist to implement Com Estrt, there are significant opportunities to improve the effectiveness and coherence of the Brazilian Army's digital communication, thus strengthening its institutional dialogue in the digital environment.

Keywords: Strategic Communication; Social Media; Digital Strategy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS	12
1.2	DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO	14
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL	15
2.1	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	16
2.2	MÍDIAS SOCIAIS.....	18
2.3	ESTRATÉGIA DIGITAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NAS MÍDIAS SOCIAIS.....	22
3	METODOLOGIA	25
3.1	DESENHO DA PESQUISA	25
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	28
3.2.1	Seleção dos Dados	28
3.2.2	Tratamento dos Dados	30
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno, a informação tornou-se um elemento essencial para a consecução de objetivos organizacionais em todas as instituições. A intensa conectividade e o alto fluxo de dados, propagados de forma dinâmica, exigem o estabelecimento de conexões diretas com a sociedade, de maneira sistematizada e eficiente. O Exército Brasileiro (EB) adotou a Comunicação Estratégica (Com Estrt) como sua principal linha de comunicação, utilizando diversas mídias sociais como Instagram, Facebook, X e YouTube.

“As mídias sociais do Exército existem desde o início da popularização da internet, a partir do ano de 2010” (Schmidt, 2023, p. 14). A Com Estrt ganhou relevância no EB devido à necessidade de expandir a comunicação além dos ramos tradicionais da Comunicação Social (Com Soc) e de organizar as relações institucionais em todos os níveis (Nunes, 2022). Implementada inicialmente pela Diretriz Geral de Com Estrt, em 2020, a ferramenta teve sua adequabilidade como vetor de consecução dos Objetivos Estratégicos analisada em um estudo do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), no ano seguinte, conforme Mariotti (2021). A aprovação desse trabalho propiciou a elaboração do Caderno de Ensino de Comunicação Estratégica - EB60-CE-11.001, no ano de 2023, que é o atual documento normatizador do tema. Ainda, é emitida, anualmente, uma Diretriz de Comunicação Estratégica, que estabelece orientações gerais, os temas prioritários e os eventos relevantes sugeridos para serem explorados na interação com os diversos públicos.

Em outros países, a Com Estrt militar já está bem estruturada. A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) possui uma estratégia própria de sistematização de sua Com Estrt (*StratCom*) nos países-membros, conforme NATO (2017). A estratégia da OTAN abrange atividades de Diplomacia Pública, Relações Públicas, Operações de Informação e Operações Psicológicas. Já o Exército dos Estados Unidos da América possui um entendimento mais amplo, estendendo o universo de interesse para as relações institucionais, as operações e a família militar. Utiliza o *Communication Strategy And Public Affairs FM 3-61* como balizador de sua política de comunicação. Foram criadas, também, as operações de apoio à informação militar, com o

intuito de combater a desinformação entre os integrantes da instituição e seus círculos familiares.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

O Exército Brasileiro utiliza mídias sociais através de perfis de centenas de Organizações Militares (OM) em todo o território nacional, o que representa um desafio na padronização e uniformidade dos procedimentos digitais.

A participação do Exército nesse ambiente é crucial para consolidar suas narrativas e conquistar o apoio da opinião pública. Royal (2021), oficial-general francês, em seus estudos sobre a opinião pública e as Forças Armadas na França, aponta que os militares devem manter estreito vínculo com seus concidadãos. Afirma, ainda, que as ações nos novos espaços eletrônicos, ofensivas no terreno midiático do adversário e defensivas de nossos valores éticos, são alguns modos de ação nessa nova geração.

Além da dificuldade operacional, outros obstáculos dificultam a gestão eficiente das mídias sociais. Manna (2020) verificou que, tradicionalmente, a missão de administração das mídias sociais nas OM é de responsabilidade da Seção de Comunicação Social. Analisando algumas OM, foram identificados óbices quanto à necessidade de pessoal qualificado e a existência de uma estrutura na organização voltada para esse fim.

O contexto informacional global apresenta-se como um desafio adicional. Em um mundo veloz e hipertélico, em uma sociedade do cansaço¹, a Com Estrt busca mitigar os efeitos dessa desordem. A problemática do excesso de dados e informações é explorado por Bob Woodward, jornalista celebrizado pela investigação que revelou o caso Watergate:

Existem tantos circuitos, blogues, *twitters* e boatos no ar que as pessoas têm a impressão de estarem bem-informadas. Mas não é a verdade. Há muito vento e pouca informação de valor. As pessoas ficam agarradas a suas televisões e a seus telefones em busca de notícias vazias de conteúdo e significação. As televisões oferecem um dilúvio de palavras sem substância (WOODWARD, 2011, p.1).

¹ Conceito do filósofo sul-coreano Byung Chul-Han, em sua obra *Sociedade do Cansaço*. O autor defende que vivemos numa sociedade que vive pela produtividade, e que em virtude dessa finalidade naturalizou-se a cobrança excessiva no trabalho, relacionamentos, mídias sociais etc.

Nunes (2022) apresentou o acrônimo PSIC (precipitado, superficial, imediatista e conturbado) que resume a descrição da conjuntura vivida. Segundo Brasil (2023, p.1-1), o mundo é “um ambiente informacional complexo, difuso, interativo, midiático, com grande fluxo de informações, sujeito à desinformação e à guerra de narrativas², capazes de influenciar a opinião pública³”.

Conforme Brasil (2017), a Com Estrt é inerente aos altos escalões, como o Comando do Exército e os Comandos Militares de Área (C Mil A), e tem a finalidade de manter o planejamento e o gerenciamento centralizados. Esses últimos são grandes comandos responsáveis pelo preparo, pelo planejamento de emprego e pelo emprego operacional da Força Terrestre, articulada na área estratégica sob sua jurisdição. Assim, os C Mil A são um importante parâmetro para análise do funcionamento de políticas institucionais dentro do EB, pela sua presença nacional que atende diferentes públicos.

Uma vez que a Com Estrt é relativamente recente, existem lacunas de estudo da efetividade e da própria execução dessa doutrina. A compreensão do nível de difusão desse conhecimento da Força para seus órgãos subordinados é um aspecto fundamental nessa temática, que atualmente se tornou uma das prioridades na política institucional⁴.

Este estudo visa compreender os princípios básicos da Com Estrt do EB, sua estratégia digital nas mídias sociais e investigar a relação entre ambos. Com isso, busca-se responder ao seguinte questionamento: **em que medida as mídias sociais das Organizações Militares do Exército Brasileiro estão adequadas à Com Estrt da Força?**

O objetivo geral deste trabalho é investigar e analisar os princípios da Comunicação Estratégica dos Comandos Militares de Área do Exército nas

² Para a Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro, narrativa é uma versão de um fato ou entendimento que perdura no tempo por intermédio da imprensa e da mídia digital, sendo utilizada na construção de conteúdo informacional. Essas narrativas podem ou não ser construídas e/ou disseminadas por atores determinados com ou sem o intuito de que públicos específicos as adotem como verdadeiras. É um dos fatores que balizam o planejamento da comunicação estratégica (BRASIL, 2019).

³ Conjunto de opiniões individuais sobre um mesmo fato, composto em um determinado momento, que pode ser medido cientificamente por meio de pesquisa, conforme o Manual de Comunicação Social EB20-MF-03.103.

⁴ A Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 cita especificamente a Comunicação Estratégica, sendo ferramenta importante para a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército como Instituição de Estado. o objetivo é o fortalecimento da imagem como instituição de Estado, apolítica, apartidária, coesa, integrada à sociedade e em estado de prontidão.

mídias sociais. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. refinar os conceitos e a importância da Comunicação Estratégia e das mídias sociais;
- b. identificar a estratégia digital do Exército Brasileiro nas mídias sociais; e
- c. investigar o alinhamento das mídias sociais conforme a Diretriz do ano de 2023.

1.2 DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO

Este estudo analisa os perfis de mídias sociais no ano de 2023, período que sucede o lançamento do Caderno de Ensino de Com Estrt e a Diretriz Anual de Com Estrt para 2023. A pesquisa focou na análise dos perfis do Comando do Exército e dos Comandos Militares de Área (C Mil A) nas plataformas X (anteriormente Twitter) e Facebook, devido à necessidade de obtenção de dados com precisão.

O Quadro 1 apresenta as questões de estudo alinhadas aos objetivos propostos:

QUADRO 1 - Questões de Estudo

Questões de Estudo	Objetivos
Quais são as principais características e fundamentos da Com Estrt do Exército Brasileiro?	a
O que são mídias sociais e como é a organização do Exército Brasileiro nessas plataformas?	a, b
Quais são as estratégias digitais do Exército Brasileiro para a utilização dos perfis de mídias sociais?	b
Os perfis nas mídias sociais estão atendendo aos princípios de Com Estrt?	c

Fonte: elaborado pelo autor

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo é relevante para compreender como o alto escalão da Força Terrestre entende e executa a Com Estrt, podendo fornecer subsídios para uma reavaliação da estratégia de uso das redes sociais, considerando que outras forças armadas centralizam essas atividades. Adicionalmente, pretende-se verificar a consonância entre as publicações das Organizações Militares (OM) do Exército nas mídias sociais e a diretriz estabelecida pelo órgão central de comunicação, o CComSEx⁵, buscando confirmar a sinergia entre esses agentes.

O estudo pretende contribuir com o Comando do Exército e o CComSEx fornecendo dados sobre o atual estado da Com Estrt, o que pode subsidiar ajustes na estratégia de uso das redes sociais e identificar necessidades de aperfeiçoamento do sistema em termos de doutrina, organização e educação.

Em suma, este trabalho analisa um tema atual e relevante para o Comando do Exército, podendo contribuir para a atualização de políticas institucionais no campo informacional e o aperfeiçoamento do sistema de comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

A Comunicação Estratégica e o estudo das mídias sociais são temas amplamente abordados no âmbito civil. O aprofundamento nestes estudos fornece uma base sólida para a presente pesquisa, orientando a investigação e contextualizando o problema.

As pesquisas recentes no campo militar revelam diversas perspectivas sobre a relação entre mídias sociais e Com Estrt. A clara definição de termos, a compreensão das finalidades e da estratégia digital de comunicação são essenciais por serem elementos específicos da instituição.

A apresentação do referencial teórico-conceitual foi dividida da seguinte forma: na primeira subseção, será exposto a conceituação e a importância da Com Estrt; a segunda subseção abordará sobre as mídias sociais e seu amplo impacto; por fim, na terceira subseção, será apresentada a estratégia de uso das

⁵ O CComSEx - Centro de Comunicação Social do Exército – É um dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI) do Comandante do Exército, e o responsável por gerenciar os perfis de mídias sociais com o nome Exército Brasileiro. Juntamente com a 2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (EME), elabora conceitos e processos que visam a apoiar à sistematização da Com Estrt no âmbito do Exército (Brasil, 2023).

mídias sociais dentro do EB.

2.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A Comunicação Estratégica (Com Estrt) é o conceito central da comunicação e das relações institucionais do Exército Brasileiro (EB). Seu entendimento é crucial para padronizar a percepção externa e fortalecer valores e credibilidade internamente.

Definir Com Estrt é crucial para direcionar e delimitar o processo de coleta e análise de dados. Dado o foco deste estudo no ambiente interno e organizacional do EB, a conceituação mais adequada é a formulada pela própria Força, ainda que outras interpretações sejam relevantes. Nessa busca, o EB valeu-se de outros entendimentos acerca do assunto, algumas proveniente do mundo corporativo.

Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61), em 2005, definiram Com Estrt como a “comunicação alinhada à estratégia geral da empresa”, visando promover seu posicionamento. Já Hallahan et al. (2007) afirmaram que a essência da Com Estrt é o fato de propositadamente fazer avançar a missão da organização. Ainda, de acordo com Pereira (2014), a Com Estrt consiste na soma de ações planejadas, estruturadas e bem definidas, para que se atinjam os objetivos institucionais. Essa comunicação produz mudanças de atitudes e comportamentos dos seus integrantes, alinhando e motivando o público interno. A comunicação envolve a instituição em sua totalidade – diretores, funcionários, associados, voluntários etc.

Existem diferentes definições de Com Estrt em outras forças militares. Para o Exército norte-americano, ressaltado por Estados Unidos (2022), a Com Estrt é um processo de atividades de comunicação para informações públicas, informações de comando, comunicação de crise, informações visuais, sincronização de comunicação e envolvimento da comunidade direcionados a públicos externos e internos, conforme interesse do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América.

Já para a OTAN, fundamentado em NATO (2017), a Com Estrt é resultante da utilização coordenada e apropriada das atividades e das capacidades de comunicações em apoio às políticas, operações e atividades da

Aliança. Ela permite a integração das capacidades de comunicação e funções de pessoal de informação com outras atividades militares, a fim de compreender e moldar o ambiente de informação em apoio aos objetivos e metas.

O manual de Operações de Informação, por sua vez, apresenta a seguinte definição de Com Estrt no contexto militar:

A Comunicação Estratégica Militar é a atividade na qual as Forças Armadas devem realizar esforços deliberados para atuar sobre os públicos designados para criar, fortalecer ou preservar condições favoráveis ao avanço dos interesses, políticas e objetivos da nação, afetando percepções, atitudes e comportamentos. Ela deve ser implementada através do alinhamento de ações, imagens e palavras e da sincronização do poder militar com todos os elementos do Poder Nacional, incluindo ações militares, para alcançar objetivos estratégicos e é, portanto, integral ao planejamento e condução de todas as operações e atividades militares (BRASIL, 2019, p. 13).

Ao buscar definir a Com Estrt para o EB, Nunes (2019) apontou que ela precisava se assemelhar ao que se utiliza tradicionalmente no meio corporativo, com a combinação de práticas adotadas na comunicação social, nas relações institucionais e com o emprego das mídias digitais. Ele entendeu, ainda, que a Com Estrt não se limita apenas às OM do EB, mas também entende que cada militar é um vetor de comunicação nessa doutrina, em conformidade com o sugerido por Pereira (2014).

Em Brasil (2023) a definição de Com Estrt para o EB consiste na harmonização das ações, mensagens e imagens em conformidade com sua Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, tanto em tempos de paz quanto em operações, de maneira alinhada, integrada, sincronizada, e de uma forma consistente e unificada. Seu objetivo é alcançar os diversos públicos de interesse, gerando impactos de longo prazo. O uso do termo “estratégica” indica que a comunicação deixou de ser uma atividade meramente setorial e passou a ser planejada no nível estratégico, o mais alto nível das organizações; para isso, deve prover os níveis subordinados de informações e orientações que servirão de base para seus planejamentos.

O conceito do EB incorporou premissas da Com Estrt do mundo empresarial e adaptou realidades de outros países para o Brasil. A incorporação da visão europeia da mudança do ambiente reforçou a importância da manobra informacional⁶, em consonância com as diretrizes dos níveis político e

⁶ Conforme Brasil (2023), manobra informacional é o conjunto de ações executadas de forma

estratégico.

Ainda segundo Brasil (2023), para atingir o efeito sinérgico, a Com Estrt é sustentada por diversos princípios, e dentre eles se destacam o alinhamento, a sincronização e a integração:

a) Alinhamento: unicidade e coerência nas mensagens em todos os níveis.

b) Sincronização: coordenação das ações no espaço e no tempo para potencializar a comunicação.

c) Integração: uso coordenado de todos os vetores de comunicação para ampliar a disseminação dos temas prioritários.

Nunes (2019) atesta que a falta de alinhamento, de sincronização e de integração da comunicação, ou seja, a perda do seu caráter estratégico, constitui o pior cenário, capaz de caracterizar a fragilidade institucional.

As principais características da Com Estrt do EB incluem:

a) Harmonização com a estratégia nacional;

b) Promoção dos interesses, políticas e objetivos nacionais;

c) Alinhamento de ações, imagens e palavras; e

d) Foco em objetivos estratégicos estabelecidos pela Força.

O Caderno de Ensino, por ser a normativa mais recente, e a Diretriz Anual de Com Estrt para 2023 são as principais referências para esta investigação.

A Diretriz Anual, conforme Brasil (2022), serve como base para planejamentos, indicando linhas de esforço e temas institucionais prioritários para a Com Estrt. Isso contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do EB e prepara a instituição para enfrentar desafios futuros.

Estabelecida a base conceitual da Com Estrt, é necessário agora compreender as mídias sociais e seu uso pelo EB, para estabelecer as correlações pertinentes à pesquisa.

2.2 MÍDIAS SOCIAIS

É importante diferenciar redes sociais, que são metáforas para grupos

sistematizada por diferentes Capacidades Relacionadas à Informação (CRI), cuja sinergia destas busca afetar a dimensão informacional, seguindo linhas de esforços estabelecidas, contribuindo assim para atingir os efeitos desejados delineados.

sociais, de mídias sociais, que se referem às dinâmicas de criação e difusão de conteúdo dentro desses grupos em plataformas online, conforme Recuero (2010). As mídias sociais são, para Correa (2009), plataformas que proporcionam a materialização da junção entre as redes sociais e permitem que ideias, opiniões e experiências sejam compartilhadas e difundidas, possibilitando a conversação entre as pessoas.

As mídias sociais são geralmente definidas como plataformas digitais interativas que permitem a criação, compartilhamento e disseminação rápida de informações, opiniões e experiências entre usuários, utilizando diversos formatos como texto, imagens, áudio e vídeo.

O conceito de mídia social adotado pelo trabalho é o descrito pelo Exército:

“(...) são importantes canais digitais de comunicação com parcela considerável dos cidadãos, sendo, portanto, instrumento de transparência e de prestação de contas à sociedade. Elas são ferramentas abertas à colaboração de todos, onde cada uma possui características e públicos específicos” (Brasil, 2019, p. 11).

Existem diversas mídias sociais na Internet. As principais mídias sociais utilizadas pelo EB, conforme Brasil (2019), são o *Facebook* - mídia social com foco no relacionamento interpessoal; o *Instagram* - mídia social com foco em imagens e vídeos curtos ; o *X* (antigo *Twitter*) – mídia social com foco em notícias e opiniões; o *YouTube* – um dos maiores canais de distribuição de vídeos do mundo e buscadores da internet; o *LinkedIn* – mídia social que conecta perfis profissionais; e o *Blog* – página voltada para a publicação de artigos, institucionais ou pessoais.

A relevância das mídias sociais para a sociedade contemporânea é inegável. Segundo relatório recente da *DataReportAI*, plataforma estatística independente com foco nas novas tecnologias, Em janeiro de 2024, o Brasil contabilizava 187,9 milhões de usuários de internet, dos quais 144 milhões (66,3% da população) utilizavam mídias sociais (*DataReportAI*, 2024).

A popularização das mídias digitais democratizou a produção de conteúdo, permitindo que qualquer pessoa com um celular se torne um potencial influenciador digital

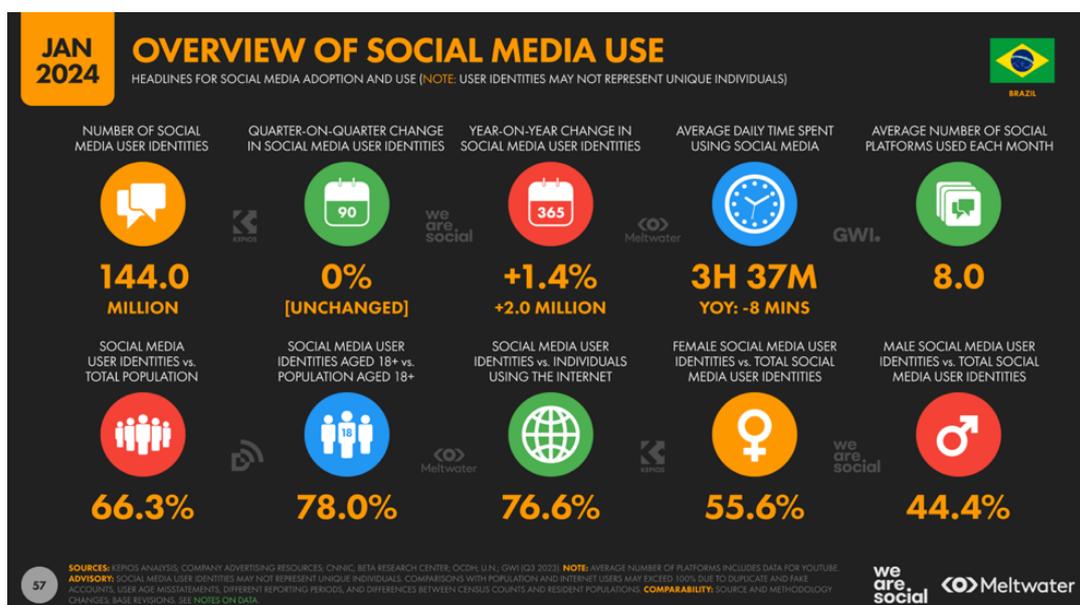
Nesse contexto, a tempestividade no domínio da narrativa torna-se crucial para que o Exército conquiste o apoio da opinião pública, considerando a

crecente quantidade de criadores de conteúdo com diferentes origens, interesses e ideologias (Nunes, 2019). Para Monteiro (2012), esse cenário representa uma oportunidade ímpar para que instituições interajam com diversos públicos.

O impacto das mídias sociais transcende a mera comunicação e interação entre usuários. Elas desempenham um papel crucial na definição das regras do campo de batalha digital, com poder de influenciar resultados em áreas diversas, de eleições a conflitos militares. Sua capacidade de moldar percepções, influenciar decisões e gerar apoio ou rejeição torna imperativo que as instituições assumam o controle das narrativas. É essencial combater desinformações que possam prejudicar a imagem institucional, garantindo assim uma presença digital estratégica e eficaz.

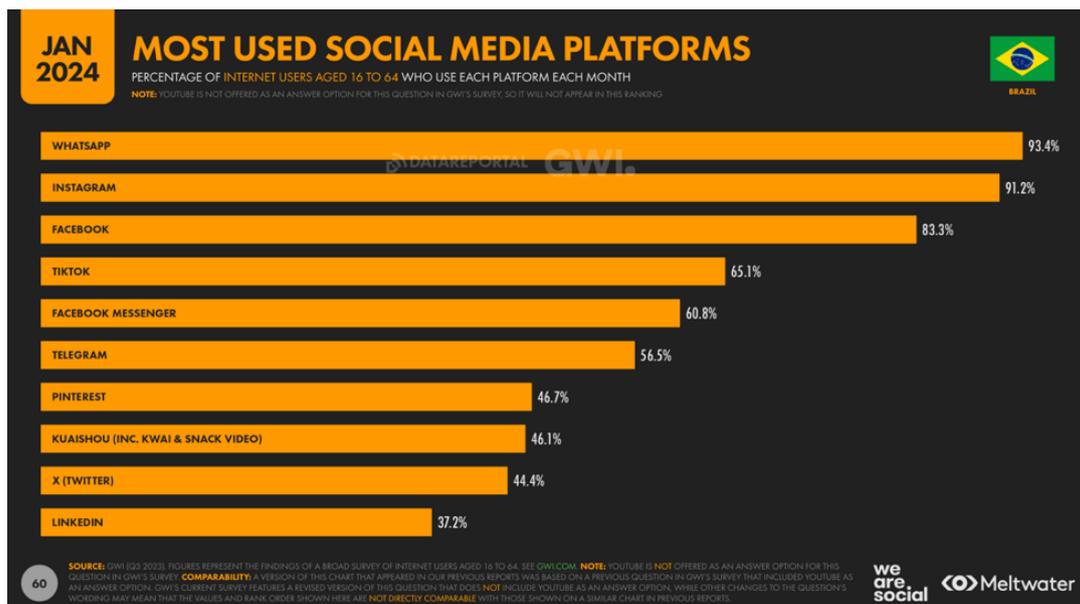
As figuras abaixo ilustram o alcance e a utilização das mídias sociais no país.

Figura 1 – Penetração das mídias sociais no Brasil, 2024



Fonte: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil/>; acesso em 23 de abril de 2024.

Figura 2 – Plataformas de mídias mais utilizadas no Brasil, 2024



Fonte: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil>; acesso em 23 de abril de 2024.

Com o escopo de destacar o uso de mídias sociais no meio militar, além do simples fato de estar presente no cotidiano de toda a sociedade, podemos citar um trecho do guia de utilização das mídias sociais do Exército Americano:

“A mídia social desempenha um papel muito importante em nossas vidas. Ajuda-nos a aprender, a partilhar experiências com outras pessoas e a ficar ligados às coisas que nos importam. O Exército incentiva os soldados e suas famílias a usar a mídia social para se manterem conectados e contar a história do Exército” (ESTADOS UNIDOS, 2024, tradução nossa)⁷

Mayfield (2011) considera, ainda, a importância do mundo digital para atingir objetivos militares, como a obtenção de uma melhor consciência situacional de sua área de responsabilidade e a transmissão de informações cruciais ao público da região com agilidade e credibilidade.

A importância das mídias sociais para o contexto militar americano é tamanha que influencia diretamente a liderança, como se observa na seguinte citação:

Os líderes nos escalões mais altos estão adotando a mídia social e incorporando-as às suas operações básicas. Eles precisam considerar os seguintes fatores das mídias: Presença (se você não está lá para comunicar, alguém o fará pra você); Relevância (a presença na mídia social é necessária, porém não suficiente. Ela requer conteúdo que adicione valor, que explore a plataforma e desenvolva uma estratégia

⁷ “The social media plays a very important role in our lives. It helps us learn, share experiences with others and stay connected to things we care about. The Army encourages Soldiers and their Families to use social media to stay connected and tell the Army’s story”.

de comunicação); e Visibilidade (à medida que se desenvolve a sua presença na mídia social, considere o grau de visibilidade que você quer e adapte o seu perfil e participação adequadamente) (MILITARY REVIEW, 2010, p. 54).

Reconhecendo a importância das mídias sociais no contexto militar e a necessidade de integração ao mundo digital, o Exército Brasileiro estabeleceu a Portaria nº 453, de 21 de julho de 2021. Esta portaria padroniza a criação e o gerenciamento das mídias sociais pelas Organizações Militares, constituindo a base regulatória atual que será explorada no próximo capítulo.

2.3 ESTRATÉGIA DIGITAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NAS MÍDIAS SOCIAIS

A Portaria nº 453 do Estado-Maior do Exército (2021) estabeleceu a atual estrutura para o uso de mídias sociais no Exército Brasileiro. Ela define os principais tipos de mídias e sua correlação com diferentes escalões e plataformas. Além disso, fornece diretrizes breves sobre a associação entre perfis pessoais de militares e suas funções, e proíbe a criação de perfis funcionais, exceto em casos específicos previstos na Portaria nº 1.066/2023)⁸.

Cabe destacar o papel do Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx), órgão responsável pela gestão da comunicação social da Força. O CComSEx administra os perfis oficiais do Exército Brasileiro e de seu Comandante em cinco plataformas digitais. O objetivo principal desses perfis, segundo Moura (2022), é fortalecer a imagem institucional por meio da divulgação de conteúdos informativos e publicitários.

O CComSEx é responsável pelo Sistema de Comunicação Social do Exército (SisComSEx)⁹, incumbido de gerir a comunicação social da Força. Compete ao Centro, portanto, propor diretrizes, planos e coordenar as ações de comunicação em mídias digitais.

Outras missões do CComSEx, consoante com Moura (2022), são: realizar a curadoria de material confeccionado pelas OM integrantes do SisComSEx; adaptar as campanhas institucionais para a linguagem de cada plataforma; gerar

⁸ A Portaria nº 1.066, de 3 de julho de 2023, atualização da Portaria nº 453, alterou a criação de perfis funcionais para determinados Oficiais-Generais.

⁹ O SisComSEx, conforme Brasil (2017), é o sistema que integra estruturas, processos, rotinas e pessoas da Instituição, envolvidos no planejamento, preparo, execução e contínua avaliação das atividades de Com Soc.

interação e acompanhar a ação dos usuários que se relacionam com a Instituição; monitorar e analisar os dados gerados pelas plataformas; e gerar retroalimentação sobre as campanhas e ações que impactem a imagem do Exército Brasileiro.

A Portaria nº 453 enfatiza que as mídias sociais são ferramentas colaborativas com características e públicos específicos. A criação de perfis institucionais deve considerar o funcionamento e a aplicabilidade de cada plataforma, bem como a disponibilidade de pessoal capacitado na OM para interagir com o público dentro de suas atribuições.

A autorização para a criação de perfis nas mídias sociais varia conforme o escalão ou o tipo de Organização Militar, de acordo com a figura abaixo:

Figura 3 – Permissão de uso de perfis oficiais no Exército Brasileiro

ESCALÃO/OM	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	LINKEDIN	BLOG (3)
- Exército Brasileiro	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
- Órgão de Direção Geral - Órgão de Direção Operacional - Órgão de Direção Setorial	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO (1)	NÃO
- Comando Militar de Área	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO (1)	NÃO
- Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército - Divisão de Exército/Região Militar - Diretoria	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO (1)	NÃO
- Grande Unidade	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
- Academia Militar das Agulhas Negras - Escola de Sargentos das Armas - Instituto Militar de Engenharia	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO (1)	NÃO

Fonte: Manual de Fundamentos de Comunicação Social EB20-MF-10.103

As estratégias dos perfis institucionais para cada mídia social, conforme descritas pela Portaria nº 453 e complementadas por Moura (2022), são:

a) *Facebook*: as OM buscam fortalecer a imagem da Força por meio da divulgação de matérias jornalísticas que informam sobre a rotina das organizações militares, bem como campanhas publicitárias relacionadas a diversos setores. Um dos focos principais da plataforma são as campanhas publicitárias de ingresso na Força, seja por meio de concursos, seleções de temporários ou alistamento militar. Estas campanhas visam atrair novos membros para as fileiras do EB e comunicar as oportunidades disponíveis para aqueles que desejam fazer parte da instituição.

b) *Instagram*: tem como objetivo principal mostrar as atividades da Força Terrestre com a temática "Braço Forte"¹⁰ para seus públicos-alvo. Com um foco em imagens de alta qualidade, a linha editorial busca estimular o engajamento por meio da interação com os seguidores, fazendo uso das diversas ferramentas disponíveis no Instagram, como fotos e vídeos com links e *hashtags*, além dos populares *reels*. Como a segunda maior rede social do mundo, o Instagram está constantemente introduzindo novidades para interação entre perfil e audiência.

c) *X* (antigo *Twitter*): com caráter informacional, tem o foco na divulgação de informações por meio da veiculação de matérias em seu próprio site. Os perfis abordam diversos assuntos relacionados às atividades das OM, além da apresentação de campanhas publicitárias e conteúdos que direcionam o público para outras plataformas gerenciadas pelo CComSEx, como sites oficiais institucionais ou canais de vídeos no YouTube, gerando um maior engajamento.

d) *Youtube*: plataforma de vídeos, com uma linha editorial com prioridade para uma linguagem audiovisual atual, com vídeos dinâmicos e de alta qualidade sonora e visual. Por vezes é utilizada a técnica do *storytelling*¹¹ e recursos visuais minimalistas, proporcionando uma conexão direta e íntima com o público.

e) *LinkedIn*: A linha editorial visa utilizar a plataforma para aproximar a Força da comunidade profissional, empresarial e científica. Publicações apresentam artigos e trabalhos acadêmicos de diversas áreas do ensino, tecnologia e operações, buscando atrair tráfego especializado para o blog do Exército Brasileiro (EBLog) e para o site da instituição. É possível identificar uma audiência altamente qualificada profissionalmente, incluindo CEO de grandes empresas, gestores públicos e profissionais de áreas como tecnologia, defesa e comunicação estratégica, entre outras de interesse para o Exército. Somente o perfil institucional do Exército Brasileiro tem autorização de uso nessa

¹⁰ Temática onde são apresentados conteúdos voltados para a missão clássica de defesa da Pátria, como por exemplo exercícios no terreno, tiro, marchas e estacionamentos, exercícios militares etc.

¹¹ Storytelling é a arte de contar, desenvolver e adaptar histórias utilizando elementos específicos – personagem, ambiente, conflito e uma mensagem – em eventos com começo, meio e fim, para conectar-se com o leitor a nível emocional.

plataforma.

É importante notar que, conforme a Portaria, apenas os órgãos de mais alto escalão da Força, particularmente o EB e os Comandos Militares de Área (C Mil A), têm autorização para manter perfis oficiais na plataforma X. Esta restrição será fundamental para direcionar a metodologia e a coleta de dados da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo detalha a metodologia utilizada na pesquisa, abordando o desenho da pesquisa, as técnicas de coleta e tratamento de dados, e os métodos de análise. A aplicação rigorosa desta metodologia permitirá uma análise consistente do uso das mídias sociais pelas Organizações Militares do Exército Brasileiro no contexto da sua Comunicação Estratégica.

A fim de atingir esse propósito, inicialmente será apresentado o Desenho da Pesquisa, relacionando o problema da pesquisa; o objetivo geral e os específicos; os procedimentos; os insumos e os produtos. Na sequência, será abordada a estratégia utilizada, com o trato sobre a coleta de dados e o tratamento de dados.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

A sistematização/cientificidade do processo de pesquisa é essencial para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, detalhando os métodos e procedimentos para coletar e analisar dados, além de oferecer uma direção clara para a pesquisa. A classificação quanto à abordagem, método procedimental, natureza, objetivos e desenho pode contribuir para alinhar o planejamento metodológico, evitando vieses e garantindo a precisão do estudo.

Esta pesquisa utiliza uma abordagem indutiva, partindo da análise da Comunicação Estratégica na plataforma X dos Comandos Militares de Área (C Mil A) para, posteriormente, ampliar o entendimento sobre a implementação da Com Estrt em outras Organizações Militares (OM).

O método procedimental adotado é o comparativo, confrontando as publicações nas mídias sociais do perfil oficial do Exército (gerenciado pelo CComSEx) com as dos oito Comandos Militares de Área (C Mil A). A comparação, como procedimento técnico, permitirá analisar o alinhamento de discurso e a sincronização entre os participantes, investigando semelhanças e divergências, de acordo com Prodanov e Freitas (2013).

No que tange à natureza, esta pesquisa é de cunho aplicado, uma vez que contribui para o entendimento das ações do próprio EB, que resulta em ações concretas. A pesquisa procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, como Prodanov e Freitas (2013). Servirá como subsídio para o entendimento do pleno funcionamento (ou com restrições) da Com Estr.

Ao se avaliar os objetivos/propósitos, este trabalho pode ser configurado como exploratório, devido à sua característica de obtenção de informações para um estudo mais complexo. Visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele, em conformidade com Prodanov (2013).

Por fim, quanto ao desenho, esta pesquisa se aproxima de uma teoria fundamentada, tendo em vista que o tipo de problema não apresenta uma teoria clara para o contexto da pesquisa. Sua abordagem indutiva busca a construção de teorias a partir dos dados coletados, uma vez que o objeto de estudo (C Mil A) servirá de base para os propósitos do trabalho.

Assim, para atingir o objetivo geral de compreender em que medida as mídias sociais das Organizações Militares do Exército Brasileiro estão adequadas à Com Estrt da Força, o estudo teve como base um plano investigativo que pode ser visualizado no Quadro 02:

QUADRO 02 – Desenho da Pesquisa

PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMENTO	INSUMO	PRODUTOS
Em que medida as mídias sociais das Organizações Militares do Exército Brasileiro estão adequadas à Com Estrt da Força?	Investigar e analisar os princípios da Comunicação Estratégica dos Comandos Militares de Área do Exército nas mídias sociais	Refinar os conceitos e a importância da Comunicação Estratégica e das mídias sociais	Pesquisa documental	Bibliografia militar sobre Com Estrt e Com Soc Literatura digital sobre mídias sociais	Subcapítulo 2.1 e 2.2 do Referencial teórico
		Identificar a estratégia digital do EB nas mídias sociais	Pesquisa documental	Portaria nº 453/EME Bibliografia militar sobre o assunto	Subcapítulo 2.3 do Referencial teórico
		Investigar o alinhamento, e sincronização das mídias sociais dos C Mil A com os temas prioritários para o ano de 2023	Análise de conteúdo	Mídias sociais do Exército Brasileiro e dos Cmdo Mil A no X	Gráficos: - Número de seguidores - Total de publicações por temas prioritários - Total de publicações por grupo de eventos - Participação dos C Mil A no total de publicações

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Esta seção detalha a estratégia de pesquisa, focando na Análise de Conteúdo como método principal para investigar a sincronização entre as publicações dos Comandos Militares de Área (C Mil A) e os temas prioritários do Exército Brasileiro (EB) em 2023.

A Análise de Conteúdo, como método sistemático e objetivo para analisar o conteúdo manifesto da comunicação (Bardin, 1977), se mostra adequada para investigar a sincronização entre as publicações dos C Mil A e os temas prioritários do EB. Mortari (2023), utilizando a Análise de Conteúdo, investigou o alinhamento de posicionamento entre duas instituições de ensino no Instagram. De forma similar, este estudo analisa publicações em mídias sociais, buscando identificar padrões e relações entre os conteúdos.

A seleção das plataformas *X* e *Facebook* se justifica pelos seguintes critérios:

a) Busca apurada por assunto: ambas permitem realizar buscas por palavras-chave e datas específicas, o que facilita a coleta de dados.

b) Segurança das informações: as plataformas garantem o acesso a publicações antigas, diferentemente do Instagram, por exemplo, que limita o histórico de buscas.

c) Adequação ao objetivo: o foco da pesquisa está na análise de conteúdo textual e imagético, sendo o *X* e o *Facebook* mais adequados que o *Youtube*, por exemplo, que prioriza o conteúdo em vídeo.

Apesar da popularidade do *Instagram* no Brasil, a efemeridade do conteúdo publicado como *story* (publicação que desaparece em 24 horas) limita sua utilização nesta pesquisa, que também exige acesso a dados passados.

3.2.1 Coleta de Dados

A coleta de dados abrangeu publicações do perfil oficial do Exército Brasileiro nas plataformas *X* e *Facebook*, no período de janeiro a dezembro de 2023, com base na Diretriz de Com Estrt do mesmo ano¹². Foram analisados os perfis dos oito

¹² A Diretriz Anual De Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro – 2023 (EB20-D-02.017) tem como finalidade Orientar o planejamento e as ações de emprego da Com Estrt para o ano de 2023, em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército. servindo como base para

Comandos Militares de Área (C Mil A) existentes, buscando identificar:

a) Repercussão: Se houve repostagem das publicações do perfil oficial do EB.

b) Abordagem do tema: Se foram publicadas mensagens originais sobre os mesmos temas, considerando a data da publicação original. Essa análise teve como objetivo verificar a aplicação dos três princípios da Com Estrt: alinhamento de mensagens, sincronização de ações e integração dos vetores de comunicação.

Dessa forma, buscou-se atender aos 3 princípios principais da Com Estrt já citados, que nos permite caracterizar o emprego da Com Estrt:

- O alinhamento das mensagens: com a repostagem ou postagem sobre o assunto, fica demonstrada a unicidade e coerência aos discursos de temas relevantes para a Força;

- A sincronização das ações: quando a publicação ocorre de forma tempestiva no espaço e no tempo, para potencializar a comunicação; e

- A integração de todos os vetores de comunicação: quando se utiliza os diferentes meios disponíveis contribui-se para a ampliação da disseminação da informação do EB.

Para delimitar os eventos do perfil oficial do EB utilizadas no processo de comparação com os C Mil A, foram utilizados aqueles definidos como catalisadores na transmissão das mensagens institucionais para o ano de 2023, conforme Brasil (2023). São eles:

- 1) Dia do Exército.
- 2) 1ª Reunião de Integração Acadêmica da Rede Nordeste de Estudos Estratégicos (Recife/PE).
- 3) Operação Amazônia 2023.
- 4) Dia do Veterano.
- 5) Operação Combinada Arandu (Brasil e Argentina).
- 6) Operação Conjunta Combinada Paraná III (Foz do Iguaçu – PR).
- 7) Coordenação do Exercício Guardião Cibernético 5.0 (Brasília/DF e São Paulo/SP).
- 8) Dia do Soldado.
- 9) Conferência dos Comandantes dos Exércitos Americanos (CCEA)

planejamentos, definindo as linhas de esforço e os temas institucionais prioritários para o emprego da Com Estrt.

(Rio de Janeiro e Resende/RJ).

10) Ampliação e restauração do aeroporto de Dourados/MS.

11) Operação CORE (Combined Operaton and Rotation Exercise) 2023 (AP e PA).

12) XV Jogos da Amizade do Sistema Colégio Militar do Brasil (Rio de Janeiro/RJ).

13) Operação Membeca GLO (Rio de Janeiro/RJ).

Tais temas são os únicos que estão definidos e documentados como orientação geral de divulgação para todos os C Mil A. Outros eventos estavam previstos como temas prioritários; entretanto, foram descartados uma vez que não foram encontradas postagens no perfil do EB. Uma possível razão para isso é que, uma vez que a elaboração da Diretriz é feita no ano anterior, alguns temas propostos podem chegar a não se realizar. Por isso, o número inferior de eventos ao que existe na Diretriz de Com Estrt para o ano de 2023.

A primeira limitação do estudo é a verdadeira efetivação dos princípios de Com Estrt. A implementação é muito recente na Força, e é pouco provável que todas as OM do EB, nos mais diferentes níveis, já a estejam executando. Outra possível restrição é a pequena amostra de uso de mídias sociais (um tipo de OM em uma duas redes sociais em um tempo determinado), para que se faça a generalização do uso de Com Estrt pelo EB. A seleção dos C Mil A como foco do estudo ajuda na mitigação de ambas as questões, já que estão distribuídas em todo o território nacional e coordenam as ações de suas OM subordinadas.

Outro ponto a ser destacado é a discussão acerca da presença e do uso da mídia social X ou o *Facebook* em diferentes regiões do Brasil. Talvez em uma determinada área do país um determinado C Mil A não concentre a divulgação nessas mídias, por entender que a população não cria engajamento.

Outra limitação refere-se à possibilidade de replicação de conteúdo entre diferentes plataformas. É possível que uma publicação do perfil do EB no X seja republicada no Instagram de um C Mil A, por exemplo, o que não seria capturado por esta pesquisa, que se concentra em plataformas específicas.

3.2.2 Tratamento de Dados

A análise dos dados considerou a presença ou ausência de publicações sobre

os temas prioritários e a respectiva data. Os resultados foram organizados em modelos gráficos para cada Comando Militar de Área (C Mil A), nas duas plataformas analisadas (*X* e *Facebook*). A análise comparativa entre os C Mil A e o perfil do EB considerou o percentual de temas abordados.

Embora os dados analisados sejam de domínio público, manteve-se o anonimato dos C Mil A nos resultados para focar na análise institucional e não individual. Os Comandos Militares de Área (C Mil A) serão identificados por letras, em ordem alfabética (Comando Militar A, Comando Militar B, etc.).

Durante a análise, foram identificadas algumas limitações: para C Mil A sem perfil em uma das plataformas, a análise foi realizada apenas com os dados disponíveis, e esta limitação foi claramente indicada nos resultados; e a exclusão de publicações com alinhamento dúbio aos temas prioritários, por não atenderem aos requisitos da Com Estrt. A análise foi limitada ao conteúdo textual e imagens estáticas, não incluindo análise de vídeos ou conteúdo interativo.

Este processo de tratamento de dados permitiu uma análise sistemática e comparativa do alinhamento dos C Mil A com a estratégia de Comunicação Estratégica do EB, considerando tanto o conteúdo quanto a temporalidade das publicações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A primeira observação sobre os perfis dos C Mil A é a considerável presença digital nas duas plataformas, utilizando o número de seguidores como referência. As tabelas abaixo traduzem os dados obtidos no final do mês de junho de 2024:

Figura 4 – Número aproximado de seguidores por perfil de Comando Militar de Área no X

COMANDO MILITAR DE ÁREA	SEGUIDORES
Comando Militar "A"	142.000
Comando Militar "B"	68.000
Comando Militar "C"	6.000
Comando Militar "D"	136.000
Comando Militar "E"	132
Comando Militar "F"	117.000
Comando Militar "G"	169.000
Comando Militar "H"	205.000

Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma X

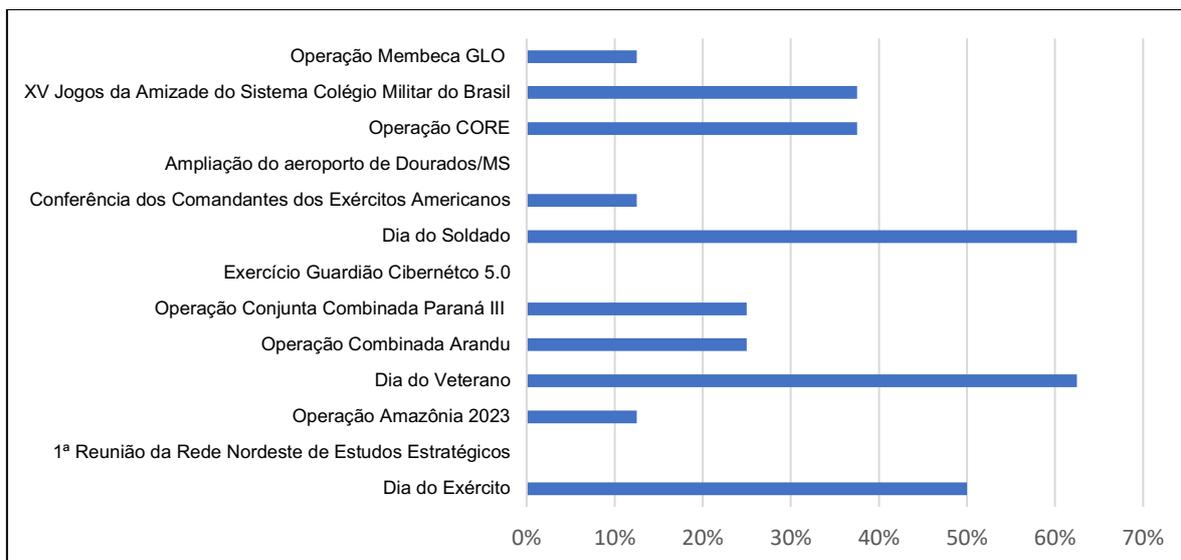
Figura 5 – Número aproximado de seguidores por perfil de Comando Militar de Área no Facebook

COMANDO MILITAR DE ÁREA	SEGUIDORES
Comando Militar "A"	8.900
Comando Militar "B"	7.900
Comando Militar "C"	7.600
Comando Militar "D"	14.000
Comando Militar "E"	0
Comando Militar "F"	18.000
Comando Militar "G"	33.000
Comando Militar "H"	80.000

Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma Facebook

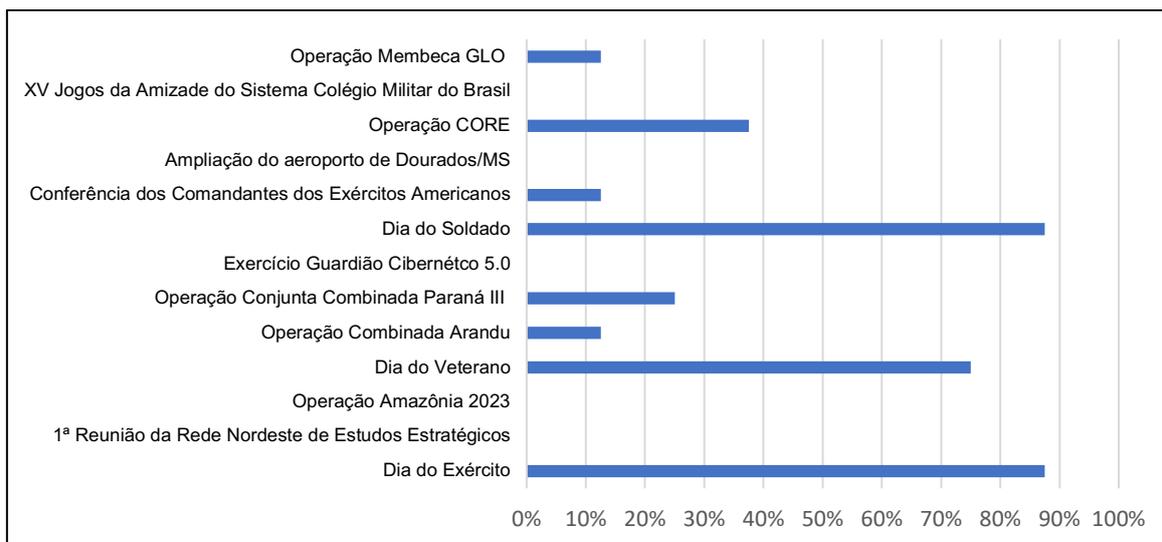
Uma primeira análise da pesquisa foi o da quantidade de C Mil A que fizeram publicações sobre cada evento da pesquisa. Por exemplo, caso o tema “Operação Amazônia 2023” fosse citado por todos os oito C Mil A, alcançaria o resultado de 100%. Ao fim da busca dos dados, chegamos aos resultados:

Figura 6 - Total de publicações dos C Mil A por eventos na plataforma X



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma X

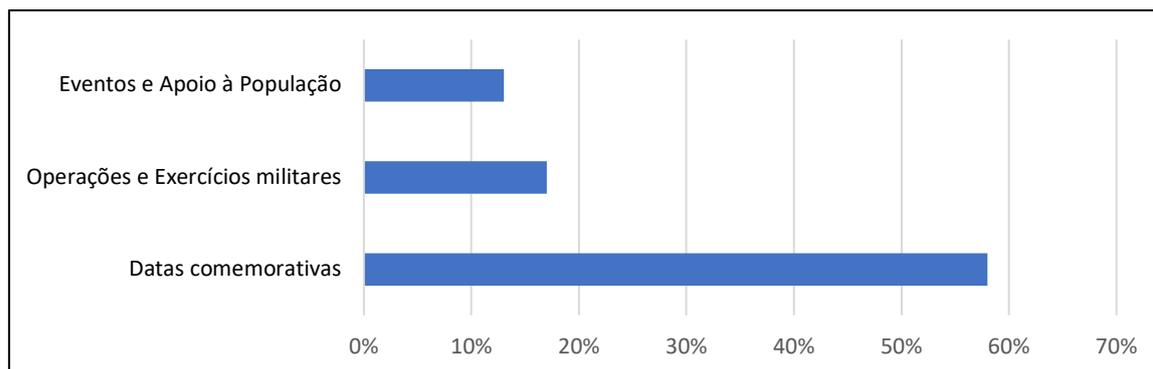
Figura 7 - Total de publicações dos C Mil A por eventos na plataforma Facebook



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma Facebook

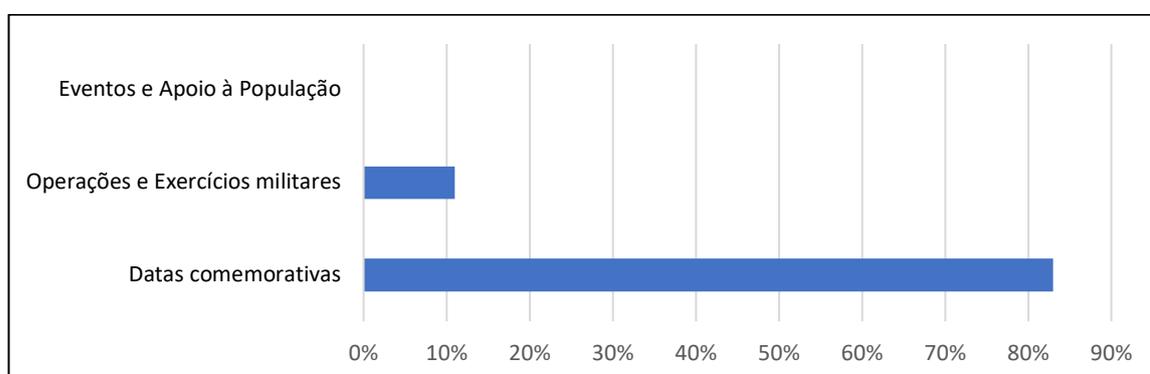
Os temas prioritários foram reunidos em 3 grupos, a critério da pesquisa, visando identificar qual a importância dada a cada tipo de assunto:

Figura 8 - Total de publicações dos C Mil A por grupo de eventos na plataforma X



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma X

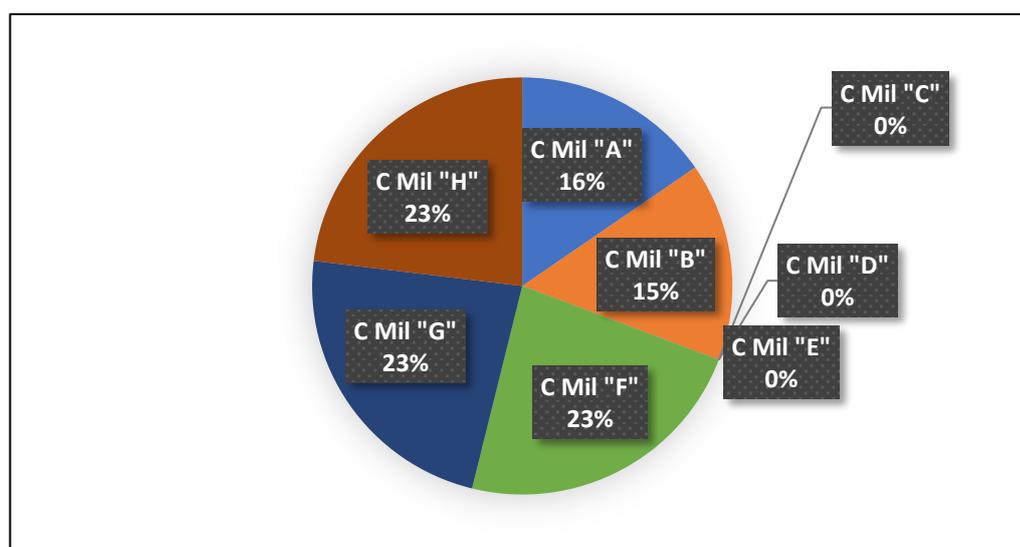
Figura 9 - Total de publicações dos C Mil A por grupo de eventos na plataforma Facebook



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma Facebook

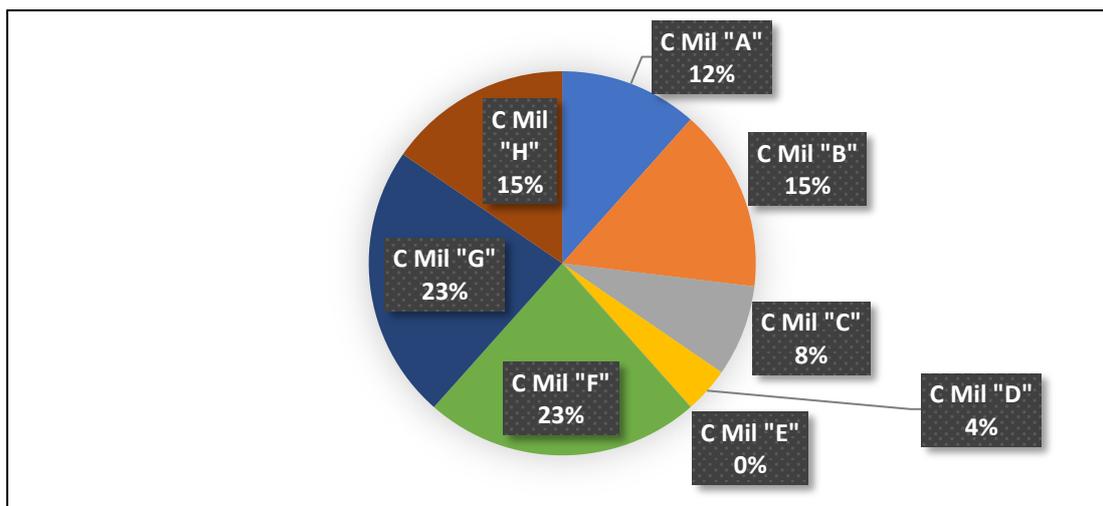
A seguir, seguem os percentuais de publicações realizadas dentro do total de postagens possíveis:

Figura 10 - Participação dos C Mil A no total de publicações na plataforma X



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma X

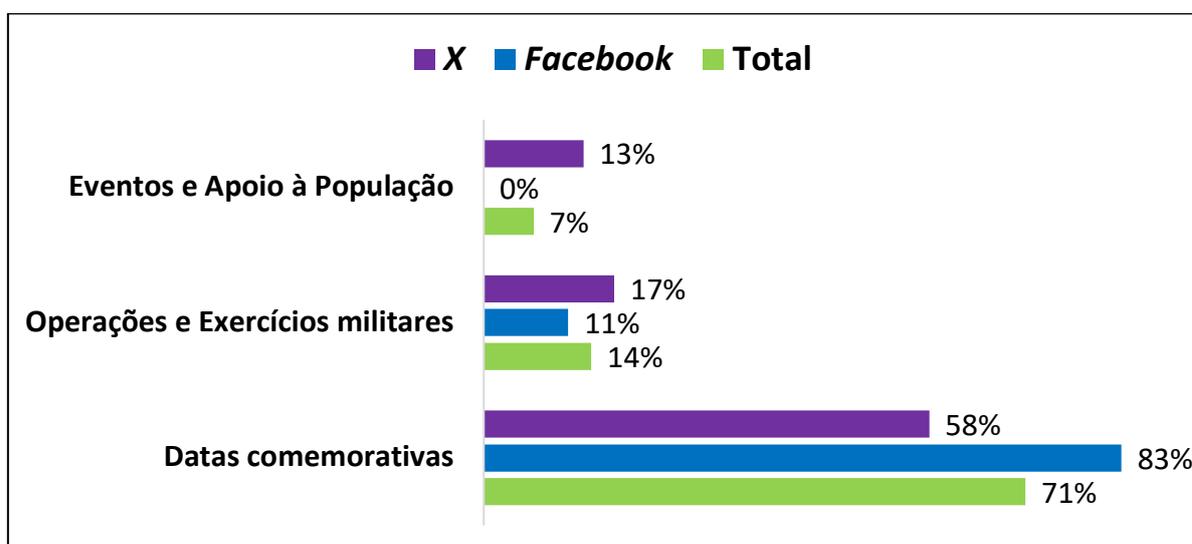
Figura 11 - Participação dos C Mil A no total de publicações na plataforma Facebook



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados da plataforma Facebook

Por fim, um gráfico final mais representativo do trabalho apresenta o total das publicações realizadas no Facebook e no X:

Figura 12 - Participação dos C Mil A no total de publicações nas plataformas Facebook e X



Fonte: elaborada pelo próprio autor com dados das plataformas

Com base nos dados apresentados, podemos chegar às seguintes conclusões:

a) Disparidade na presença digital: Existe uma variação significativa no número de seguidores entre os diferentes C Mil A, especialmente no X, onde a diferença é mais acentuada. Esta discrepância indica uma grande variação no alcance potencial e na influência digital de cada comando, sugerindo a necessidade

de uma análise mais aprofundada das práticas de engajamento digital para identificar e replicar estratégias bem-sucedidas.

b) Preferência pela plataforma X: Os C Mil A demonstram uma clara preferência pelo X em comparação com o *Facebook*, com números de seguidores significativamente maiores. Esta tendência pode refletir as preferências do público-alvo e as estratégias de comunicação adotadas, indicando a necessidade de adaptar a estratégia de comunicação às características específicas do X para maximizar o alcance e o engajamento.

c) Baixa adesão aos temas prioritários: Há uma falta preocupante de adesão uniforme aos temas prioritários estabelecidos pela Com Estrt entre os C Mil A. Esta lacuna na cobertura de temas importantes sugere falhas na implementação do princípio de integração da Com Estrt e indica a necessidade de melhor coordenação e alinhamento entre os diferentes comandos.

d) Foco em datas comemorativas: Os C Mil A mostram uma clara preferência por publicações relacionadas a datas comemorativas, em detrimento de outros temas prioritários. Embora importantes para a identidade institucional, o foco excessivo nessas datas pode estar limitando a capacidade de comunicar efetivamente sobre outros aspectos relevantes da atuação do Exército.

e) Subaproveitamento de eventos relevantes: Eventos de alta relevância nacional e internacional, como o Exercício CORE, recebem pouca atenção nas mídias sociais dos C Mil A. Este subaproveitamento representa uma oportunidade perdida para demonstrar a capacidade operacional e a relevância estratégica do Exército Brasileiro.

f) Inconsistência na atividade digital: Observa-se uma inconsistência significativa na atividade digital dos C Mil A, com períodos de inatividade e variações consideráveis na frequência de publicações. Esta inconsistência pode comprometer a eficácia da Com Estrt, afetando o engajamento do público e a visibilidade online da instituição.

g) Variação na eficácia da comunicação entre os C Mil A: Há uma disparidade significativa na eficácia da comunicação entre os diferentes C Mil A, com alguns demonstrando uma presença digital mais robusta e engajada que outros. Esta variação sugere a necessidade de uma abordagem mais uniforme e coordenada na implementação da estratégia de Com Estrt.

h) Desalinhamento com o público jovem: A baixa divulgação de eventos com potencial de engajamento do público jovem, como os Jogos da Amizade do Sistema Colégio Militar, indica um possível desalinhamento entre as estratégias de comunicação adotadas e as preferências deste público. Isso pode resultar em oportunidades perdidas de atrair e engajar futuros recrutas ou apoiadores.

i) Desequilíbrio entre comunicação interna e externa: A análise revela um foco excessivo em atividades internas e solenidades militares, resultando em baixo engajamento do público geral. Este desequilíbrio sugere uma dificuldade em harmonizar a comunicação institucional interna com a necessidade de engajar o público externo. Consequentemente, isso pode estar limitando a capacidade do Exército de construir uma narrativa mais ampla e relevante sobre seu papel na sociedade brasileira.

j) Subutilização do potencial de alcance: Apesar do considerável número de seguidores em algumas plataformas, especialmente no X, os C Mil A não estão maximizando este potencial para disseminar mensagens alinhadas com os temas prioritários da instituição. Esta discrepância entre o alcance potencial e o conteúdo efetivamente publicado representa uma oportunidade perdida de amplificar o impacto da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.

k) Lacunas na integração da estratégia de comunicação: Observa-se uma falta de sincronia entre os perfis dos C Mil A e o perfil oficial do Exército Brasileiro, com eventos e temas amplamente divulgados no perfil oficial nem sempre encontrando eco nos perfis dos C Mil A. Esta falha no princípio de integração pode estar diluindo o impacto das mensagens institucionais e criando uma imagem fragmentada da instituição nas redes sociais.

l) Oportunidades perdidas em temas de interesse público: A baixa frequência de publicações relacionadas a "Eventos e Apoio à População" representa uma oportunidade perdida de demonstrar o valor e a relevância do Exército para a sociedade civil. Esta subexploração de temas de interesse público pode estar deixando um vácuo informacional, potencialmente prejudicial à imagem da instituição.

m) Discrepância entre presença digital e engajamento efetivo: Os dados mostram que um alto número de seguidores nem sempre se traduz em engajamento efetivo com os temas prioritários da Comunicação Estratégica. Esta situação sugere a necessidade de estratégias mais eficazes para converter a base de seguidores em

engajamento real, possivelmente através de conteúdos mais relevantes e interações mais efetivas.

n) Potencial subaproveitado de narrativas regionais: Observa-se um subaproveitamento do potencial de criar narrativas regionalizadas que poderiam ressoar mais fortemente com as populações locais dos diferentes C Mil A. Uma abordagem mais equilibrada, combinando temas nacionais prioritários com conteúdo de relevância regional, poderia potencializar o impacto da comunicação e fortalecer os laços com as comunidades locais.

o) Necessidade de uma estratégia de conteúdo mais diversificada: A concentração de publicações em certas categorias de conteúdo, principalmente datas comemorativas, sugere a necessidade de uma abordagem mais diversificada. Uma estratégia de conteúdo mais equilibrada poderia proporcionar uma visão mais completa e multifacetada da instituição, potencialmente aumentando o engajamento e o interesse do público em diferentes aspectos da atuação militar.

Estas conclusões indicam que, embora haja uma presença digital significativa dos C Mil A, existem oportunidades substanciais para melhorar a implementação da Com Estrt nas mídias sociais, alinhando-a mais efetivamente com os objetivos e temas prioritários do EB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito inicial apresentar um panorama do desenvolvimento da Com Estrt nas mídias digitais do Exército Brasileiro, com foco específico nas plataformas *X* e *Facebook*. Este estudo se mostra particularmente relevante considerando o imenso impacto que as redes sociais têm exercido no campo informacional contemporâneo.

A análise proporcionou uma visão inicial, embora restrita, do alinhamento, sincronização e integração da comunicação almejada pela Força. O objetivo finalístico deste estudo é instigar uma reflexão entre os profissionais da área sobre a necessidade de adequação da comunicação digital às características dinâmicas do mundo atual.

Apesar da amostra limitada de perfis analisados, foi possível identificar os principais desafios enfrentados na implementação da Com Estrt. Entre eles,

destacam-se: a baixa frequência de uso de alguns perfis, a falta de ênfase na divulgação de assuntos estratégicos da Força, e a limitada capacidade de criar engajamento e interações significativas com o público.

É importante ressaltar que um dos objetivos primordiais do uso das redes *X* e *Facebook* pelo Exército Brasileiro é a disseminação de informações factuais e o direcionamento do público para outras plataformas, como *Instagram* e *YouTube*, onde conteúdos mais interativos estão disponíveis. Esta estratégia multi-plataforma visa potencializar o alcance e a eficácia da comunicação institucional.

Os dados apresentados suscitam algumas reflexões importantes. Primeiramente, observa-se que a eficácia da divulgação digital parece estar fortemente atrelada à iniciativa e à percepção de importância por parte do administrador do perfil, seja ele o operador direto ou o próprio Comando. Esta dependência pode explicar os longos períodos de inatividade digital observados em alguns casos.

Outra constatação relevante é a aparente ausência de um método sistemático de gestão que englobe não apenas a publicação de conteúdos, mas também a análise de seu impacto. A implementação de tal metodologia permitiria aos C Mil A uma mensuração mais precisa da efetividade de suas ações de comunicação digital.

Um dado que merece atenção é a tendência aparente de priorizar o uso dos sites oficiais dos C Mil A em detrimento das mídias sociais. Embora compreensível do ponto de vista da segurança da informação e da independência em relação a plataformas específicas, esta abordagem pode estar subutilizando o potencial de interação e engajamento oferecido pelas redes sociais. É nas mídias sociais que ocorre a verdadeira interação e participação dos diversos públicos, tornando o processo de comunicação mais direto e eficaz.

É crucial enfatizar que este trabalho não pretende ser uma análise exaustiva da Com Estrt em todo o âmbito do Exército Brasileiro. Pelo contrário, ele serve como um ponto de partida para estudos mais aprofundados sobre o tema. Recomenda-se fortemente a realização de novas pesquisas que possam fornecer subsídios mais robustos para a tomada de decisões estratégicas, como a atualização da documentação que regulamenta o uso das redes sociais ou a criação de padrões mais eficazes para a publicação de conteúdo digital.

Em última análise, o aprimoramento contínuo da Com Estrt nas mídias digitais se mostra imperativo para a manutenção da coesão e unicidade do discurso

institucional. Este aperfeiçoamento deve sempre ter como foco primordial a preservação e o fortalecimento da imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade. Num cenário de rápidas mudanças tecnológicas e informacionais, a capacidade de adaptar e otimizar as estratégias de comunicação digital será um fator crucial para o sucesso da instituição em sua missão de se conectar efetivamente com o público e promover seus valores e objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A; BECK, K. A. **The strategic communication imperative**. MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 46, n. 3, p. 61-67, Apr 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos de Comunicação Social EB20-MF-10.103**. 1ª Edição, Brasília-DF, 2017.

_____. _____. **Manual de Operações de Informação, EB70-MC-10.213**. 2ª Edição, Brasília-DF, 2019.

_____. _____. Portaria nº 453-EME/C Ex, de 19 de julho de 2021. **Aprova as Normas para a Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro**. Boletim do Exército. Brasília-DF, 2021.

_____. _____. **Diretriz anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro – 2023 (EB20-D-02.017)**. 1ª Edição, Brasília-DF, 2022.

_____. _____. Exército Brasileiro. **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica (EB60-CE-11.001)**, 1ª Edição, Brasília-DF, 2023.

DIGITAL BRAZIL. DataReportal, 24 de fevereiro de 2024. Disponível em: < <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil> >. Acesso em: 14 de abril de 2024.

ESTADOS UNIDOS. Army. **Communication strategy and public affairs operations FM 3-61**. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 2022.

HALLAHAN, K.; et al. **Defining strategic communication**. International Journal of Strategic Communication, [London], v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

MANNA, Gabriel. **A subseção de mídias digitais nos Comandos Militares de Área**. 2020. Artigo (Especialização em Comunicação Social) - Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2020.

MARIOTTI, A. C. E.; NASCIMENTO, C. G. B. A comunicação estratégica e a sua sistematização no Exército Brasileiro: uma proposta. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, v. 15, n. especial, p. 43-58, 27 de dezembro de 2021.

MAYFIELD, Thomas D. **A Commander's Strategy for Social Media**. Joint Force Quarterly, Washington, D.c., v. , n. 60, p.79-83, jan./mar. 2011. Trimestral.

Disponível em: < <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA535374.pdf> >. Acesso em: 3 de abril de 2024.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e métricas de Mídias Sociais: do estagiário ao CEO**. São Paulo: Editora DVS, 2012.

MORTARI, Luciano; PEREIRA, Adriana. Alinhamento do posicionamento da UFSM-FW no Instagram em relação à Política de Comunicação da UFSM. **Trajectoria Multicursos**, v. 16, n. 2, 2023.

MOURA, Cesar Augusto Lima Campos de. **Por que estamos nas mídias sociais? A estratégia do Exército Brasileiro**. Eblog, 08 de junho de 2022. Disponível em <<https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/por-que-estamos-nas-midias-sociais-a-estrategia-do-exercito-brasileiro>>. Acesso em 3 de abril de 2024.

NATO. **North Atlantic Military Committee, Final Decision on MC 0628 NATO Military Policy on Strategic Communications**. Bruxelas, 2017.

NUNES, Richard Fernandez. A Comunicação Estratégica do Exército e a Dimensão Informacional. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, v. 13, n. 48, 8 de novembro de 2019.

NUNES, Richard Fernandez. **O Mundo em acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército**. Eblog, 27 de abril de 2022. Disponível em <<http://eblog.eb.mil.br/index.php/menueasyblog/o-mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito.html>>. Acesso em 3 de abril de 2024.

PEREIRA, M. J. de S. **Comunicação estratégica no contexto organizacional**. Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>. Acesso em: 3 de abril de 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECUERO, Raquel; BASTOS, Marco; ZAGO, Gabriela. **Análise de Redes para Mídia Social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

ROYAL, Benoît. **A Guerra Pela Opinião Pública**. Tradução: Marcelo Oliveira Lopes Serrano. Rio de Janeiro: Bibliex. 2019.

SCHMIDT, Bernardo Hoffmann. **A utilização das mídias sociais para a integração do Exército Brasileiro com a sociedade**. 2023. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

WOODWARD, Robert. Confissões de um repórter de elite. **Le Monde Magazine**, Paris nº 2, 11 de abril de 2011.