

A SUBSEÇÃO DE MÍDIAS DIGITAIS NOS COMANDOS MILITARES DE ÁREA

Gabriel Franco da Mata Manna¹

RESUMO

O presente estudo apresenta-se em forma de análise do funcionamento e da distribuição de pessoal dentro de uma Seção de Comunicação Social de um Comando Militar de Área, com vistas à possível proposta de criação de uma Subseção de Mídias Sociais. A pergunta de partida é se - considerando a atual previsão de militares, suas missões recebidas e funções dentro das Seções de Comunicação Social -, os Comandos Militares de Área têm plenas condições de gerir as mídias sociais sob sua responsabilidade. Em uma primeira exploração superficial, observou-se indícios de que a coordenação e o controle das mídias nessas Agências Classe A não atingem completamente às postulações do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), uma vez que a importância e a influência dessas formas de comunicação crescem a cada dia. Com isso, esse trabalho objetiva verificar a pertinência da criação de uma Subseção de Mídias Digitais dentro dos Comandos Militares de Área, através do estudo da relevância dessas formas de comunicação moderna para o Sistema de Comunicação Social do Exército e da distribuição de pessoal regulamentar. A pesquisa a ser realizada será empírica com uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório-descritivo, através de pesquisa de campo, com uso de questionários direcionados às Seções de Comunicação Social dos Comandos Militares de Área do Exército Brasileiro.

Palavras-chaves: Agência Classe A; Distribuição de Pessoal; Mídias Digitais.

ABSTRACT

The study is an analysis of the operation and distribution of personnel inside the Social Communication Section of a Military Area Command, in order to propose the creation of a Social Media Subsection. The starting question is whether - considering the current estimate of military personnel, their missions received and functions in the Social Communication Sections -, Military Area Commands are fully capable of managing social media under their responsibility. In a first superficial exploration, there was evidence that the coordination and control of these media in these Class A Agencies do not fully reach the applications of the Army's Social Communication Center (CCOMSEx), due the importance and influence of these forms of communication, that grows each day. With this, this study aims to verify the pertinence of the creation of a Subsection of Digital Media within the Military Area Commands, through the study of the relevance of these modern forms of communication for the Army's Social Communication System and the distribution of regulatory personnel. The research will be empirical with a qualitative approach, with an exploratory-descriptive objective, through field research, using questionnaires directed to the Communication Sections of the Military Commands of the Brazilian Army Area.

Keywords: Class A Agency; Personnel Distribution; Digital Media.

¹ Capitão do Exército Brasileiro, aluno do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Social do Centro de Estudo de Pessoal, Rio de Janeiro – RJ. E-mail: damatainfa@gmail.com.

INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro é dividido operacionalmente em 8 (oito) Comandos Militares de Área, responsáveis cada um por determinada jurisdição do território nacional. Além de diversas atribuições estratégicas, eles são ligados funcionalmente ao Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX) – órgão central das atividades de Comunicação Social na Força Terrestre (BRASIL 2017a). Assim, esses Comandos também realizam atividades de Comunicação Social no âmbito de sua área de responsabilidade.

Partes fundamentais do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX), os Comandos Militares de Área são classificados como “Agências Classe A”, que cumprem as atividades de relações públicas, divulgação institucional e assessoria de imprensa (BRASIL, 2017a). Para esse fim, eles dispõem de uma Seção de Comunicação Social, conforme previsão no Quadro de Cargos Previstos. E essas, por sua vez, se dividem em Subseções, no intuito de distribuir melhor o pessoal e as funções.

Ao analisarmos o enorme avanço tecnológico dos meios de comunicação a nível global, observamos a facilidade de produção de conteúdo e a recepção de informações em tempo real. Fica notória a relevância das mídias sociais e da necessidade de influência de segmentos formadores de opiniões da sociedade. Segundo Zahdi (2015), “atualmente as mídias sociais tornaram-se indispensáveis ferramentas, seja para uso pessoal, quanto profissional”. Isso reforça a ideia de que a presença e a atuação do Exército (e, por consequência, seus Comandos Militares de Área) nesse mundo digital seja contínua e efetiva.

Considerando a inexistência de uma subseção dedicada exclusivamente à administração das mídias sociais nessas Seções, somada à demanda constante de acompanhamento do mundo moderno e, ainda, a premissa de divulgar a narrativa oficial da Força de uma forma sempre tempestiva, fica interessante analisarmos como se dá a distribuição de funções dentro dessas Seções, com o propósito de que esses Comandos alcancem todos os objetivos propostos no SISCOMSEX.

Com isso, o presente estudo tem a finalidade de observar como se dá a distribuição de pessoal dentro de uma Seção em todos os oito Comandos Militares de Área, buscando sugerir melhores práticas para a gerência das mídias sociais.

Para o trabalho, foi colocado o seguinte questionamento: após a análise da distribuição de pessoal da Seção de Comunicação Social de um Comando Militar de Área, é possível sugerir a criação de uma Subseção de Mídias Digitais, a fim de melhorar a gestão e a divulgação de

produtos nessas mídias em prol da Força Terrestre? Mais do que apenas uma questão organizacional, esse problema de pesquisa pode representar um entrave comunicacional entre o CCOMSEx e as suas Agências. Essas últimas têm a dupla função de servir como um "espelho" das diretrizes do órgão gestor, assim como a de ser fonte de dados e produtos para divulgação.

Em uma primeira exploração, observou-se a inexistência de pessoal dedicado exclusivamente à gestão das mídias sociais. Diversos militares acabam acumulando funções na própria Seção, o que acarreta numa menor dedicação em outras áreas. Além disso, em contato com militares do CCOMSEx, foi verificada que a gestão das mídias sociais nos diversos locais do país pode ser aperfeiçoada – o próprio Centro já possui militares dedicados e percebe essa carência nos demais órgãos.

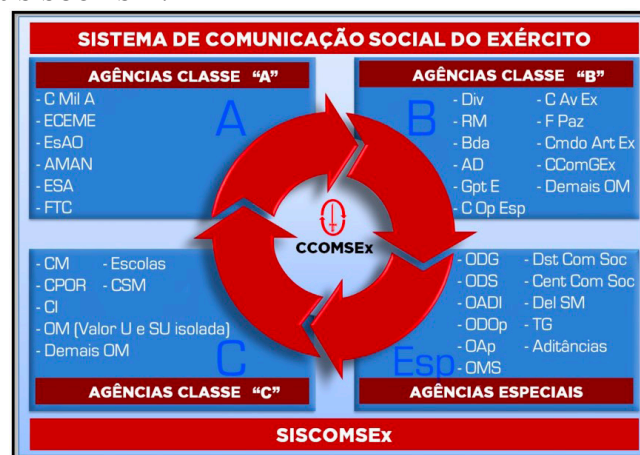
Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa a ser realizada terá uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório-descritivo, através de pesquisa de campo, com uso de questionários aos integrantes das Seções dos Comandos Militares de Área.

1. AGÊNCIAS CLASSE A

O SISCOMSEx foi instituído com a finalidade de integrar estruturas, processos, rotinas e pessoas da instituição, envolvidos no planejamento, preparo, execução e contínua avaliação das atividades de Comunicação Social dentro do Exército Brasileiro (BRASIL, 2017a). Além de seu órgão central, o Sistema vale de suas Agências para aumentar a difusão da Comunicação Social institucional.

Esse Sistema é estruturado da seguinte forma: o Órgão Central (CCOMSEx) e as Agências Classes A, B, C e Especiais, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Estruturação do SISCOMSEx.



Fonte: Manual de Fundamentos – Comunicação Social (EB20-MF-03.103).

Conforme definição do Manual Técnico (EB20-MF-03.103), as Agências Classe A do Exército são as seções de Comunicação Social dos Comandos Militares de Área; do Comando da Força Terrestre Componente (quando ativado), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia Militar das Agulhas Negras e da Escola de Sargentos das Armas. A diferenciação desse tipo agência se deve às atividades que desempenham: as Classe A têm como missão realizar relações públicas, divulgação institucional e assessoria de imprensa, cada um na sua área de responsabilidade, sob gerência do CCOMSEx. As relações públicas são utilizadas para a implementação de ações de informação, promoção e propaganda, além de exercerem papel fundamental na legitimidade institucional; a divulgação institucional, que promove e dissemina a imagem do Exército por meios de campanhas e produtos; e a assessoria de imprensa, que compreende as atividades pelas quais se divulgam os assuntos para o público externo.

O mesmo manual preconiza que as ações de todas as agências de comunicação social devem “contribuir para criar laços sólidos de bom convívio com a comunidade, cujas iniciativas irão sempre influir na manutenção dos elevados índices de aceitação junto à sociedade” (BRASIL, 2017a).

Analisando o Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020-2023, fica clara a necessidade de as agências serem os vetores de disseminação do órgão central da comunicação social do Exército:

É imprescindível que o CCOMSEx produza conteúdos regulares com linguagem jornalística, voltados à disseminação do emprego da Força Terrestre e dos valores da Instituição. Além disso, deve manter os diversos públicos oportuna e efetivamente informados das ações do EB e de outros conteúdos de interesse. Igualmente relevante são as atuações dos órgãos e dos Comandos Militares de Área, objetivando estruturarem suas respectivas Agências de Com Soc para atuarem em proveito de suas demandas (BRASIL, 2019a, p. 5)

E, ainda, já observando a necessidade do uso das mídias sociais, e atento à sua capacidade de pulverizar informação, Brasil (2019a, p. 5) reforça que: “Não só o CCOMSEx, mas todas as Agências de comunicação do Sistema devem estar atentas a esses fatos e trabalhar proativamente quanto ao emprego da tecnologia no dia a dia da comunicação da Força”.

Segundo a Portaria nº 196, do Estado-Maior do Exército, que aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro, as Agências Classe A tem autorização para possuírem perfis nas seguintes mídias: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Youtube* – com exceção das Escolas de Formação, que não estão autorizadas ao acesso oficial no *Twitter*.

2. DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL

2.1 Quadro de Cargos de Pessoal

Dentro do contexto exposto no Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), emitido pelo Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex), a palavra capacidade ficou definida como uma “aptidão requerida a uma Força ou Organização Militar para que possa cumprir determinada tarefa ou missão” (BRASIL, 2015a). E os fatores determinantes da capacidade são a Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura – o acrônimo DOAMEPI. Somente com esses elementos é possível obter soluções sustentáveis para o cumprimento das missões da melhor maneira possível. Dessa forma, podemos constatar que a Força Terrestre regulamenta que possuir uma efetivo de trabalho é imprescindível para o cumprimento de suas missões – fator “pessoal”.

Utilizando essas premissas, o Estado-Maior do Exército faz a previsão de distribuição de pessoal de toda a Força. Este Órgão de Direção Geral (ODG) é responsável pela elaboração da política militar terrestre; pelo planejamento estratégico; e pela orientação do preparo e do emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento das suas destinações constitucionais. Após estudos internos, o EME descreve os efetivos de cada órgão por meio de um documento chamado Quadro de Cargos Previstos (QCP), sendo um para cada tipo de Organização Militar.

1.2 Divisões das Seções de Comunicação Social

Tradicionalmente, as Seções de Comunicação Social dos Comandos Militares são distribuídas nas de 3 subseções: Seção de Relações Públicas; Seção de Assessoria de Imprensa e Seção de Divulgação Institucional, cada uma responsável por sua atividade. Analisando o QCP de um exemplo de Agência Classe A (o Comando Militar do Sudeste, com sede em São Paulo/SP), observa-se que a previsão para a Seção de Comunicação Social (5ª Seção) não distribui militares para as subseções. O que fica definido é o quantitativo e a qualificação necessária (Curso de Comunicação Social; ou especialização em Jornalismo; etc). Importante reforçar que cada Comando possui a sua própria constituição, com pequenas adições ou subtrações de alguns cargos, mas sempre apoiados no modelo do Comando Militar do Sudeste.

Já o CCOMSEx possui uma Seção de Mídias Sociais dentro da Divisão de Produção e Divulgação. Evidentemente que possui uma estrutura maior e com mais pessoas se comparada

às demais Agências, mas ela já assimilou a importância da utilização e administração das mídias sociais nos dias de hoje. Inclusive, conta com militares dedicados exclusivamente ao controle de cada uma das mídias sociais do Exército: *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e LinkedIn*.

3. MÍDIAS SOCIAIS

3.1 Definições de mídias sociais

As mídias sociais são ferramentas online usadas para divulgar conteúdo, ao mesmo tempo em que permitem relações entre seus integrantes. O principal objetivo é a produção, divulgação e compartilhamento de conteúdo, que permitem a interação de seu público. Podemos entender a mídia social como qualquer tecnologia ou prática que permite o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias e expressões sobre assuntos relevantes. Todas essas ferramentas são comunitárias, ou seja, estão construídas para a participação coletiva; não são ferramentas de uma voz unidirecional. Isso é fundamental entender nesse processo de uso das mídias sociais.

Por serem colaborativas e sociais, as mídias sociais agregam diversas ferramentas de relacionamento, possibilitando o encontro e a troca de informações, a criação de comunidades e grupos de interesses, organizando assim alianças relacionadas a interesses comuns (TORRES, 2009).

Na opinião de Brogan (2012), as mídias sociais são um conjunto de ferramentas de comunicação e colaboração, criadas a partir da internet, que possibilitam interações de diversos modos, antes não disponíveis às pessoas comuns. As mídias sociais transformam consumidores de conteúdo em produtores de conteúdo. O mecanismo de transmissão da informação altera o modelo de um para muitos para o modelo de muitos para muitos.

Observa-se que a internet é, portanto, a base para mídia social, uma condição que está intimamente ligada à sua evolução. Suas inovações modificaram o relacionamento do ser humano com os meios de comunicação. Essas características proporcionaram uma grande alteração no sentido da transmissão das mensagens, deixando de ser um modelo unidirecional (emissor e receptor) para se tornar multidirecional, onde todos são potenciais geradores de conteúdo e ao mesmo tempo consumidores, podendo também gerar mobilização e engajamento.

No âmbito da Força Terrestre, as mídias sociais são definidas pelas Instruções Gerais para Utilização da Rede Mundial de Computadores, elaborada por Brasil (2015), como sendo

ferramentas de comunicação online, perfis, opiniões, visões, experiências, perspectivas, fotos, vídeos e áudios; já “[...]rede social é um grupo de pessoas que compartilham de interesse comum, independente da estrutura ou meio de relacionamento ou comunicação”. (BRASIL, 2015b, p. 24). A decisão por utilizar a expressão “mídias sociais” neste trabalho deve-se ao entendimento de que o termo é mais amplo, abrangendo as próprias redes, além de outras mídias.

3.2 Alcance e importância da utilização das mídias sociais

Segundo relatório recente do *We Are Social* (2020), 71% da população brasileira possui acesso à internet e 66% é ativa nas mídias sociais.

Como já citado, a revolução criada pelo largo uso das mídias digitais criou uma nova forma de poder: ele deixa de ser centralizado, saindo das mãos dos responsáveis pelos meios de comunicação. À primeira vista, pode parecer uma ameaça para empresas e instituições; porém, conforme Monteiro (2012, p. 76), “é uma oportunidade única para que as organizações se aproximem de seu público. As mídias sociais geram uma consequência extremamente impactante: deixam o mundo mais aberto”.

Essa abertura a que o autor se refere é a facilidade de atingir o seu público sem a necessidade de se utilizar dos tradicionais meios de comunicação, que exigem em sua maioria compensações financeiras. Mesmo o Exército Brasileiro sendo uma instituição de Estado, que presta serviços públicos (como o alistamento militar obrigatório), ela não possui a liberdade de divulgação necessária. E, não somente para divulgar; o objetivo é atrair para que se juntem às suas fileiras.

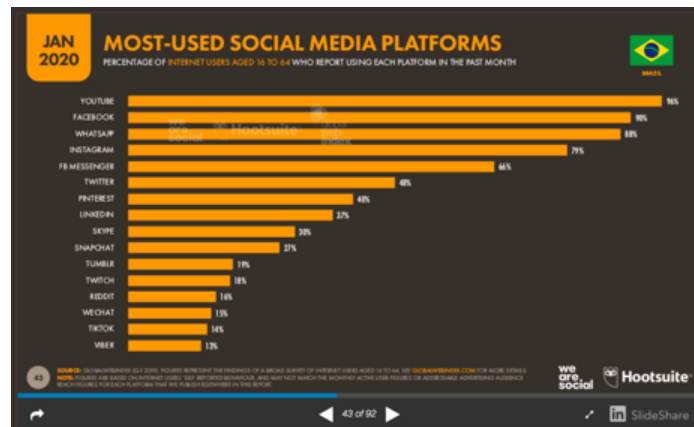
As figuras abaixo detalham bem o alcance das mídias sociais no nosso país:

Figura 2 – *Social Data in Brazil*.



Fonte: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>.

Figura 3 – *Most-Used social media platforms in Brazil.*



Fonte: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>.

Para trazer um pouco sobre a importância do uso das mídias sociais, 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, 2020, tradução nossa)². Mesmo a nação com o maior poderio militar do mundo reconhece a importância dessa forma recente de divulgação e ampliação de poder.

Um outro trabalho desse mesmo país, publicado pela revista *Military Review*, traz alguns pilares importantes para o líder militar:

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 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).

A Diretriz de Comunicação Social do Exército Brasileiro, que baliza as estratégias de comunicação utilizadas por todas as Unidades militares, estabelece a necessidade de “estimular os integrantes da OM e familiares a acessarem o Portal do EB, a Rádio Verde-Oliva, o *Podcast*

² “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”.

e as mídias sociais do Exército”. (BRASIL, 2020, p. 13). Também, estabelece os públicos-alvo: “os influenciadores digitais, profissionais de mídia, dirigentes, docentes e pesquisadores das instituições civis de ensino fundamental, médio e universitário” (BRASIL, 2020).

3.3 Gerência das Mídias Sociais

A maior parte dos líderes reconhece a importância e o poder das redes sociais informais para que suas organizações apresentem bom desempenho. No entanto, em geral, dedicam pouco ou nenhum tempo avaliando e gerenciando essas redes; um erro com implicações importantes com relação à inovação e a performance. A análise dessas redes – aspecto aparentemente invisível das organizações – proporciona um meio eficiente para os líderes compreenderem e agregarem valor às suas empresas.

Pensar no uso das redes sociais como uma ação de longo prazo permite, por meio do monitoramento, acompanhar e entender as percepções de seus públicos de interesse, buscando uma aproximação - considerando cada indivíduo como um influenciador em potencial:

Esse universo relacional mutante e virtual tem criado valor para as empresas e instituições que nele atuam, quando essas organizações conseguem dar suporte permanente e competente às redes de relacionamento e de pertencimento, que criam, no caso de sites, a fidelidade (que é mais do que audiência) dos que o cercam e o frequentam (KUNSCH, 2006, p. 151).

A utilização das mídias sociais vai muito além de adicionar fotos ou enviar conteúdos. Ela não pode se preocupar apenas em informar e divulgar produtos e serviços; ou mesmo solucionando reclamações recebidas. Ela deve agir interativamente, com a finalidade de fidelizar os seus públicos (VERGILI, 2014, p. 118). E complementa Zahdi (2015, p. 1): “É preciso estar conectado, aproximar-se das pessoas, dos consumidores, aliando a gestão da imagem e interação nas diversas ferramentas digitais existentes”.

As ferramentas digitais permitem uma excelente oportunidade para interação e fidelização de públicos:

As mídias sociais estão em constante evolução e mudança, mas a essência que se extrai disso é a comunicação em mão dupla, a possibilidade de interação, participação e colaboração de diversas vozes, a capacidade de resposta e a oportunidade de estabelecermos de fato relacionamentos e diálogos com os públicos aos quais visamos, e isso independe de ferramenta (TERRA apud ROCHA, 2016, p.14)

Sobre as qualificações desejáveis para essa gestão eficiente, foi feita a seguinte observação:

Não é possível fazer monitoramento de mídias sociais sem uma execução profissionalizada. Daí a necessidade de usar um modelo de referência criado a partir das melhores práticas do mercado, em vez de recorrer as soluções caseiras guiadas pela intuição (MONTEIRO, 2012, p. 78).

Com o intuito de reforçar a necessidade de gestão das mídias sociais, e reforçando que os Comandos Militares de Área são os “braços” da Comunicação Social do Exército para divulgação e influência, Zahdi afirma:

Para as empresas é fundamental compreender como as redes e as mídias sociais funcionam e avaliar o seu poder de persuasão. E, ainda, devem ficar atentas para o fato de que nelas o velho conhecido boca a boca ganha uma amplitude inimaginável, pois se no mundo físico uma pessoa insatisfeita podia influenciar outras 11 (segundo teorias famosas do passado), no mundo virtual esse número pode chegar até milhares ou milhões de pessoas, dependendo do caso (ZAHDI, 2015, p.1).

3.4 As mídias sociais no CCOMSEx

Conforme a Revista Verde-Oliva (2017), o Centro de Comunicação Social administra, como mídias oficiais, os perfis do EB no *Facebook*, no *Instagram*, no *Twitter*, *Linkedin* e *Youtube*, com uma equipe multidisciplinar, composta por especialistas em comunicação digital, relações públicas e publicidade. Através do correto entendimento sobre o comportamento do usuário digital e utilizando um sistema informatizado para monitorar os perfis virtuais do Exército, o CCOMSEx identificou um acúmulo de capital social, que é o somatório de todos os seguidores e fãs, de mais de 8 milhões de seguidores.

Ainda no corpo da revista supracitada, percebe-se que cada uma das mídias sociais gerenciadas pelo CCOMSEx possui editoria e gerência própria. Diariamente, entre as várias matérias produzidas ou recebidas pelo SISCOSEx, são selecionadas as mais adequadas para as mídias sociais. A postagem é realizada de acordo com as particularidades do tema, do atendimento aos princípios da oportunidade e relevância, dos benefícios para os usuários das mídias sociais e do ineditismo do assunto.

Outro ponto de destaque diz respeito à escolha das publicações e à linguagem correta para o meio, considerando o engajamento do público, seja por curtidas, comentários ou compartilhamentos. Importante considerar que o EB não despense recursos com agências de publicidade, nem utiliza dinheiro público para patrocinar as páginas e, mesmo assim, possui uma das maiores capilaridades entre os órgãos públicos.

3.5 As mídias sociais de uma Agência Classe A

A Portaria nº 196, do Estado-Maior do Exército, que aprova as Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro, traz as definições e as particularidades de cada uma das mídias sociais em uso no Exército, particularmente aqueles referentes às Agências Classe A:

Facebook - mídia social com foco no relacionamento interpessoal, onde o público pode ser segmentado por meio da criação de grupos específicos. Pode ser utilizada para dar amplo conhecimento das atividades desenvolvidas pelas Organizações Militares, bem como para a difusão de processos seletivos para ingresso na Força Terrestre.

Instagram - mídia social com foco em imagens e vídeos curtos, podendo ser utilizada para a divulgação das atividades operacionais do Exército. O *Instagram* não permite personalizações da página, criação de grupos, colocação de links nas publicações e o compartilhamento de conteúdo, exceto por mensagens privadas, o que reduz o alcance total.

Twitter - mídia social com foco em opiniões e notícias. É propícia para discussões acirradas e possui alto grau de viralização. O *Twitter* é fonte de informação para qualquer órgão de imprensa, devido às características de pouca privacidade e ampla conectividade. Dessa forma, a experiência mostra que a comunicação nessa mídia social é mais efetiva quando realizada por pessoas (políticos, celebridades, personalidades, jornalistas, influenciadores...) e por grandes instituições. É ideal para a publicação de notas oficiais e notícias curtas.

Youtube - considerado um dos maiores canais de distribuição de vídeos do mundo. Ideal para organizações que possuam grande capacidade de produção cinematográfica. O *YouTube* tem, em termos de efetividade, similaridade com o *Twitter* quando se refere à segmentação de canais institucionais.

Por intermédio dessas mídias, o Exército acredita que consegue manter a narrativa imposta pelo CCOMSEx em todas as agências, atendendo às peculiaridades de divulgação dos Comandos Militares de Área.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como parte da metodologia do desenvolvimento do trabalho, foram distribuídos questionários para todos os integrantes dos Comandos Militares de Área, no intuito de poder compreender como está estruturada a sua Seção de Comunicação Social atualmente; como são

cumpridas as missões demandadas e, ainda, solicitar sugestões de melhoras no processo de comunicação digital. A análise das respostas permitiu identificar pontualmente os trabalhos dessas agências nas mídias sociais. Apenas dois Comandos Militares não responderam: Comando Militar do Nordeste e Comando Militar do Oeste.

Todos eles possuem as 3 Subseções das atividades de Comunicação Social: Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Divulgação Institucional. Apenas um Comando Militar possui a Subseção de Produção e Divulgação, que acaba por assumir as funções na gestão de mídias sociais.

Em todos os Comandos de Área, o setor responsável pela coordenação e controle das redes sociais oficiais (*Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Youtube*) é a Comunicação Social. Apenas em um dos Comandos a gestão do *Twitter* é do gabinete do Comandante Militar.

Em apenas um dos Comandos Militares de Área existe somente um único militar responsável por cada mídia social. Nas demais, todos os integrantes da Seção de Comunicação Social têm o *login* e o acesso. Os militares que fazem essa gestão possuem alguma habilitação: buscaram cursos no meio civil (alguns exemplos: bacharelado em Comunicação Social; MBA em especialização em Marketing Digital; Pós-Graduação em Gestão de Mídias Sociais).

Sobre quais mídias o Comando Militar possui, apenas um Comando não possui as quatro possíveis. Nesse local, eles não possuem o *Facebook*, pois não têm capacidade de gerir essa ferramenta e entendem que o alcance dela não é tão satisfatório na região que está sob sua responsabilidade.

Quanto às métricas de controle das postagens, os resultados são mais diversos. Em quatro Comandos se faz um acompanhamento completo, utilizando o programa *Mlabs*. São feitos também relatórios semanais sobre os impactos das postagens. Nos outros dois, devido à escassez de efetivo, não ocorre esse monitoramento.

Sobre a frequência de postagens nas mídias, o resultado foi o seguinte: no *Facebook* e no *Instagram* a média é de uma ou duas postagens diárias; no *Twitter* a média é de uma postagem ou sob demanda do Comandante Militar; e, por fim, o *Youtube*, que só é alimentado de acordo com demanda superior ou quando há produção de vídeos específicos. Em dois Comandos Militares é colocado, no mínimo, um vídeo por semana nessa plataforma. E todos os horários das postagens seguem uma análise do momento ideal do dia que gera um maior engajamento, variável em cada região do país. Para a maioria, o ideal é logo pela manhã (entre 06h e 08h) e à noite (entre 18h e 20h).

Perguntados sobre como eram as práticas ou procedimentos padronizados para as postagens, as respostas foram semelhantes no sentido de seguirem as diretrizes emanadas pelo CCOMSEx e pelo Comandante Militar. Em um Comando, é feita a seleção de matérias de interesse público nos sites das Organizações Militares subordinadas, criando *links* de acesso, sem se preocupar com a produção de conteúdo propriamente dita. Num outro é feita a projeção de postagens para os 15 dias subsequentes.

Um outro tópico foi para que fossem citadas dificuldades no gerenciamento das mídias sociais. As respostas mais comuns foram: pouco tempo para produzir produtos específicos, interagir com seguidores e monitorar as mídias; pouco conteúdo para publicação (aqueles enviados pelas Organizações Militares subordinadas); recursos financeiros para assinatura e compra de programas específicos de avaliação de métricas de mídias sociais; e pouca celeridade para as aprovações das publicações por parte da chefia.

Questionados se seriam necessários mais militares na Seção, apenas dois Comandos responderam negativamente. E, ao indagar se a criação de uma Subseção de Mídias Digitais auxiliaria no gerenciamento dessas mídias, cinco dos seis Comandos concordam.

Por fim, perguntados se gostariam de acrescentar algo para a pesquisa, dois pontos ficaram em maior evidência: a sugestão de que o militar que fizesse esse controle digital tenha alguma formação específica na área; e a identificação de que a falta de pessoal se converte no maior problema atual das Seções de Comunicação Social.

Apesar de realizarem as mesmas atividades de comunicação social, um aspecto ser levados em consideração para a chegada a uma conclusão do trabalho: de que os Comandos possuem áreas de responsabilidade diferentes. Isso implica em variedade cultural, econômica, política, religiosa, entre outras nesse sentido. Ou seja, as demandas para cada Comando variam de local para local por inúmeros fatores (particularmente os Comandos Militares do Leste, Sul e Sudeste, que possuem uma grande concentração militar). Atento à isso, o Estado-Maior do Exército definiu QCP diferentes para cada local, mas que, segundo as respostas anteriores, não conseguem satisfatoriamente atender às demandas.

Como parte do objetivo do trabalho, percebemos que a maioria dos Comandos Militares de Área estão atentos ao dinamismo e ao poder das mídias sociais, e também ao seu gerenciamento (particularmente utilizando o programa *Mlabs*), o que já é uma ótima ferramenta. Em contrapartida, não existe uma padronização de procedimentos ou uma dedicação exclusiva de militares para essa atividade. Mesmo entendendo que Comandos possuem demandas diferentes, mas a ideia de centralizar essa administração auxilia na

unicidade de discurso, padronização de modelos de publicação e, não menos importante, segurança orgânica.

Como pontos importantes a salientar do questionário, fica a necessidade de normatização de procedimentos comuns a todas as Agências:

- Definição datas/prazos/quantidades de conteúdos produzidos pelas Organizações Militares subordinadas para os Comandos Militares de Área;
- Definição de recursos financeiros específicos para aquisição de ferramentas de avaliações digitais;
- Criação de algum curso de capacitação de gerenciamento de mídias sociais (ou mesmo apoio em alguma entidade fora do Exército).

Toda essa análise anterior busca, ainda, ir ao encontro do caráter de perpetuidade ao longo dos tempos, não só das mídias mas também de toda a Comunicação Social:

Um jornalista me falou que, no futuro, a história vai fazer referência ao papel fundamental das Forças Armadas na manutenção da estabilidade do País nesse momento de crise política, econômica, social e dos valores éticos e morais que atravessamos. Eu considero que isso se deve a dois fatores: as tradições e os valores que possuímos nas Forças Armadas e à nossa Comunicação Social, pela forma que vem desempenhando o seu papel de difundir os pensamentos e diretrizes que norteiam os rumos da Força (VILLAS BÔAS, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com atenção aos objetivos do presente trabalho, e atento às respostas enviadas por quem está na função nos Comandos Militares de Área, a criação da Subseção de Mídias Sociais foi identificada como uma necessidade importante para a evolução da comunicação social nessas Agências Classe A. O gerenciamento já existe, mas em alguns locais ainda é incipiente. Além das oportunidades de melhoria citadas acima, a questão do efetivo ainda é o maior entrave para essa solução.

Ponto-chave da construção da narrativa do Exército, a Comunicação Social tem que se manter eficiente através do Órgão Central e suas Agências. Somente dessa forma fica possível trabalhar dentro dos pilares de atuação: credibilidade, transparência e oportunidade e, assim, reforçando sua importância para preservar e fortalecer a imagem da Força.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Portaria nº 309-EME, de 23 de dezembro de 2014. **Catálogo de Capacidades do Exército (EB20-C-07.001)**. Boletim do Exército nº 1/15, de 2 de janeiro de 2015a.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Instruções gerais para utilização da rede mundial de computadores pelo Exército Brasileiro (EB10-IG-01.010)**. Brasília, DF: Comando do Exército, 2015b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual de Fundamentos de Comunicação Social (EB20-MF-03.103)**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2017a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército. **Manual de Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social (EB10-MT-11.001)**. Brasília, DF: CCOMSEx, 2017b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante. Portaria nº 1.886, de 14 de novembro de 2019. **Plano de Comunicação Social do Exército para os anos de 2020 a 2023 (EB10-P-11.001)**. Separata ao Boletim do Exército nº 48, de 14 de novembro de 2019a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando do Exército. Portaria nº 1885, de 14 de novembro de 2019b. **Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2020 (EB10-D-11.003)**.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Portaria nº 196-EME, de 1º de julho de 2019c. **Normas para Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro**.

BROGAN, Chris. **ABC das mídias sociais**. São Paulo: Editora Prumo, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

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

PERRY, Chondra. Mídias Sociais e o Exército. **Military Review**, p. 54, maio-junho 2010.

VILLAS BÔAS, Eduardo Dias da Costa. **Revista Verde-Oliva**, Brasília-DF: Centro e Comunicação Social do Exército, ano XLIV, nº 238, outubro de 2017.

TERRA, Carolina Frazon. **A comunicação bidirecional, direta e instantânea como o padrão dos relacionamentos com seus públicos** in Rocha, Paullini Mariele da Silva. Estratégias adotadas pelo profissional de relações públicas nas mídias digitais, 2016.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

ESTADOS UNIDOS. Army. **Army Social Media**. Disponível em: <<https://www.army.mil/socialmedia/>> Acesso em 4 ago 20.

VERGILI, Rafael. **Relações Públicas, Mercado e Redes sociais**. 1ª Ed. São Paulo: Summus, 2014.

WE ARE SOCIAL. **Digital 2020: Brazil. 2020**. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>>. Acesso em: 28 jul. 2020.

ZAHDI, Giovanna. **Como surgiram as mídias sociais?** Disponível em: <<http://www.agenciamkb.com.br/novo/como-surgiram-as-midias-sociais/>>. Acesso em: 25 jul 2017.