

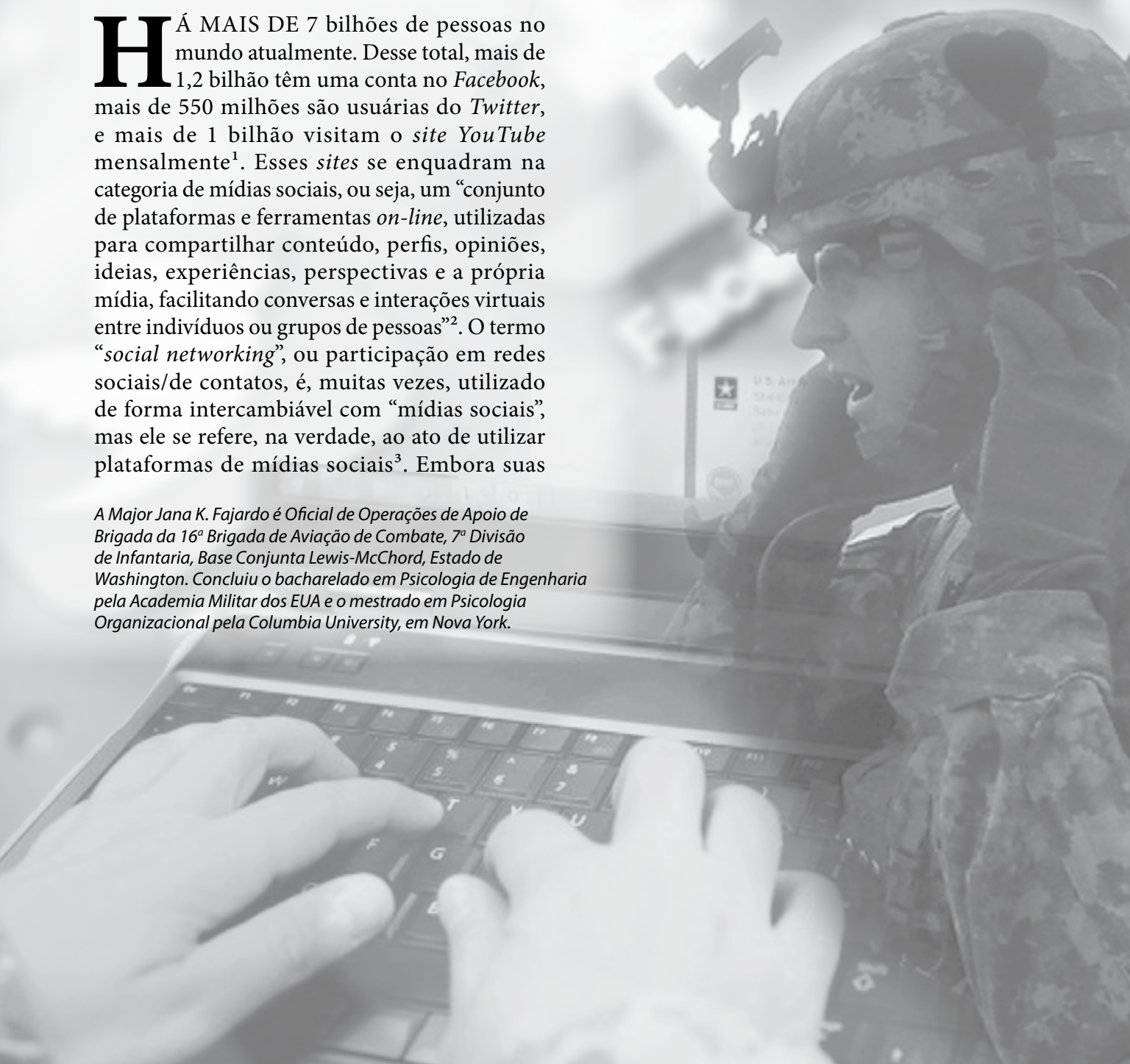
A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança

Major Jana K. Fajardo, Exército dos EUA

*1ª Colocada no Concurso de Artigos MacArthur
2013*

HÁ MAIS DE 7 bilhões de pessoas no mundo atualmente. Desse total, mais de 1,2 bilhão têm uma conta no *Facebook*, mais de 550 milhões são usuárias do *Twitter*, e mais de 1 bilhão visitam o *site YouTube* mensalmente¹. Esses *sites* se enquadram na categoria de mídias sociais, ou seja, um “conjunto de plataformas e ferramentas *on-line*, utilizadas para compartilhar conteúdo, perfis, opiniões, ideias, experiências, perspectivas e a própria mídia, facilitando conversas e interações virtuais entre indivíduos ou grupos de pessoas”². O termo “*social networking*”, ou participação em redes sociais/de contatos, é, muitas vezes, utilizado de forma intercambiável com “mídias sociais”, mas ele se refere, na verdade, ao ato de utilizar plataformas de mídias sociais³. Embora suas

A Major Jana K. Fajardo é Oficial de Operações de Apoio de Brigada da 16ª Brigada de Aviação de Combate, 7ª Divisão de Infantaria, Base Conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Concluiu o bacharelado em Psicologia de Engenharia pela Academia Militar dos EUA e o mestrado em Psicologia Organizacional pela Columbia University, em Nova York.



definições estejam evoluindo rapidamente, ambos os conceitos envolvem a colaboração, o diálogo interativo e o estabelecimento de conexões⁴. *Social networking*, ou participação em redes sociais, não representa um novo conceito ou termo. As pessoas conduzem esse tipo de atividade face a face há séculos. Contudo, a participação por meio das mídias sociais começou faz pouco mais de uma década, especialmente no caso do Exército dos Estados Unidos da América (EUA).

O Exército e as Mídias Sociais

Em fevereiro de 2000, os Coronéis Tony Burgess e Nate Allen, pioneiros das mídias sociais no Exército dos EUA, tiveram a visão e a motivação para transformar suas conversas informais após o expediente sobre seus comandos de companhia em uma comunidade virtual, que acabou se transformando no Fórum de Comando de Companhia⁵. A partir dele, o Exército dos EUA criou vários outros fóruns, que servem como *sites* de colaboração, nos quais as pessoas podem pedir ajuda, aprender, compartilhar e estabelecer contatos.

O Gabinete do Chefe de Comunicação Social do Exército dos EUA organizou uma Divisão de Mídias Sociais e Virtuais (*Online and Social Media Division — OSMD*) em janeiro de 2009⁶. A divisão tem como foco o emprego efetivo das mídias sociais para a prestação de informações relevantes e oportunas a públicos diversos, à medida que a transmissão de notícias e de conteúdo vai se tornando portátil, personalizada e participativa⁷.

Como evidenciado pela quantidade de usuários, muitos militares e funcionários das Forças Armadas têm adotado essas ferramentas de colaboração, mas um número considerável ainda evita ou ignora suas possibilidades. Embora não haja substituto para a comunicação face a face, as mídias sociais são uma poderosa ferramenta, que os comandantes do Exército devem explorar e integrar, a fim de expandir e reforçar sua influência como líderes. Este artigo analisa conceitos de liderança e o fenômeno das mídias sociais e como os comandantes podem explorar

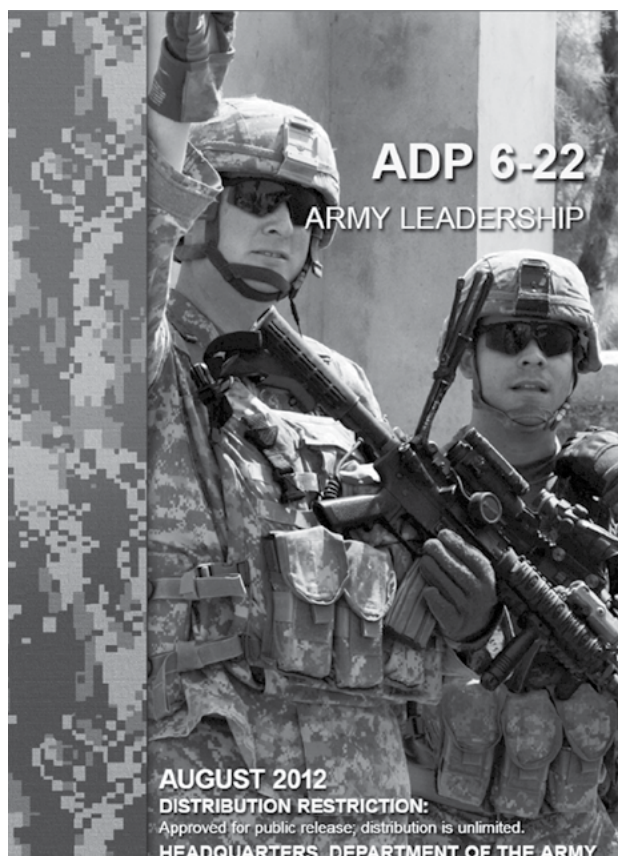
e integrar as ferramentas sociais disponíveis por todo o cenário humano moderno.

Definições e Métodos de Liderança

Há inúmeras definições de liderança e descrições sobre o que os líderes precisam fazer, mas a maioria delas está de acordo em relação a um ponto: que eles precisam ser capazes de influenciar os outros, levando-os a agir, por meio de uma variedade de medidas. O professor de cultura organizacional Edgar Schein, Ph.D., sustenta que a função da liderança é identificar elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e administrar a evolução e a mudança, de modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente dinâmico⁸.

Howard Gardner, Ph.D., psicólogo cognitivo e professor de Harvard, define líderes como sendo os indivíduos que influenciam significativamente os pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos dos outros⁹. Em seu livro *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It* (“A Liderança *In Extremis*: Liderando como se sua Vida Dependesse Disso”, em tradução livre), o General Thomas Kolditz, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, afirma que os líderes podem influenciar profundamente seus seguidores em situações potencialmente letais¹⁰. Todas essas pequenas amostras de definições indicam que a *influência* é essencial à liderança, e esse ponto parece ser válido. Considere, agora, o que os líderes fazem com essa influência.

Warren Bennis, presidente fundador do Leadership Institute, assevera que os líderes fornecem direção e significado; geram confiança; criam um sentido de esperança, otimismo e investimento no futuro; e agem para produzir resultados¹¹. Combine essas ideias com os conceitos citados sobre influência do líder e os compare com a definição do Exército dos EUA. Segundo a recém-lançada Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*), de agosto de 2012, a liderança é o processo de “influenciar as pessoas fornecendo-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aprimorar a organização”¹². Essa definição dá uma noção sobre o que



ADP 6-22, Army Leadership

os líderes fazem com sua influência, mas há mais a explorar com respeito ao “como”.

Alguns defendem que o poder é o principal ingrediente para que um líder influencie os outros. Em 1959, os sociólogos John French e Bertram Raven alegaram que as cinco fontes ou bases de poder nas organizações incluem o poder coercitivo, de referência, legítimo, de especialista e de recompensa¹³. O poder coercitivo advém de influenciar outros por meio de ameaças, punições ou sanções¹⁴. O poder de referência provém de relacionamentos interpessoais cultivados junto a outros na organização, e é a forma mais influente de poder¹⁵. O poder legítimo ou posicional decorre do escalão ou *status* na hierarquia de uma organização, como o chefe de um grupo de combate ou comandante de companhia¹⁶. O poder de especialista se origina da posse de conhecimentos especializados, sendo uma forma poderosa de influenciar os outros¹⁷. Por último, o poder de recompensa advém de influenciar por

meio de incentivos como bônus ou avaliações positivas¹⁸. Os líderes utilizam esses diferentes tipos de poder para influenciar os outros, mas há parâmetros para se fazer isso corretamente.

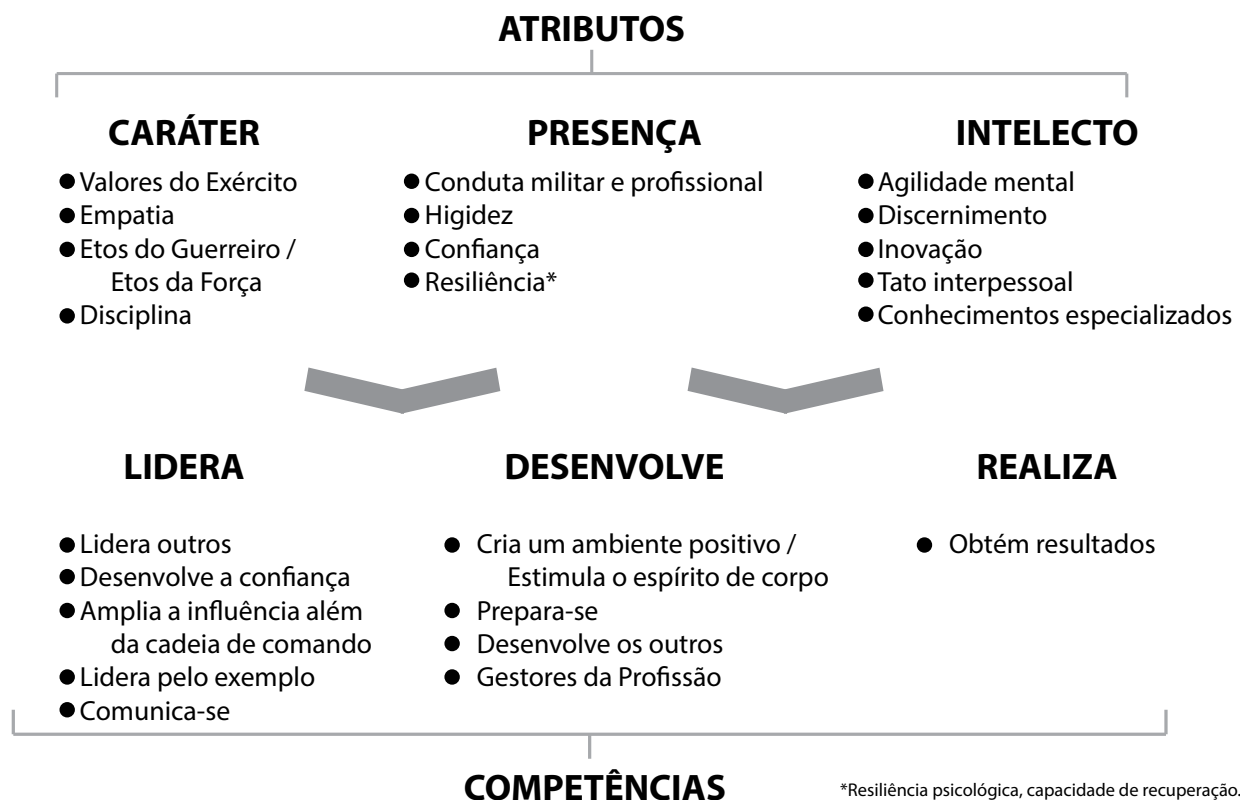
Na publicação doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*), de agosto de 2012, o Modelo de Requisitos de Liderança discute os atributos e as competências de que um líder precisa para ser efetivo em um processo de influência recíproca com seus seguidores¹⁹. O Center for Army Leadership (Centro de Liderança do Exército) pesquisou amplamente e desenvolveu esse modelo com um grupo de especialistas ao longo de vários anos. Esse modelo passou por um processo minucioso de validação científica, revisões múltiplas do alto-comando e apreciação de militares no âmbito de todo o Exército e continua sendo submetido à validação empírica²⁰. A competência “Lidera”, do Modelo de Requisitos de Liderança, inclui desenvolver a confiança, ampliar a influência além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicar-se, enquanto a competência “Desenvolve” inclui criar um ambiente positivo/fomentar o espírito de corpo e desenvolver os outros²¹. Os que ocuparem funções de comando devem maximizar sua influência em cada uma dessas competências para serem influentes e efetivos, e ferramentas como as mídias sociais podem contribuir para esse esforço.

O Fenômeno das Mídias Sociais

A disponibilidade e o uso das mídias sociais explodiram na última década, transpondo as separações culturais e proporcionando às pessoas um acesso inédito às informações, bem como umas às outras. Desde sua fundação, em 2004, o número de usuários do *Facebook* disparou para mais de 1,2 bilhão em todo o mundo²². Esse número se torna ainda mais significativo ao considerarmos que países como a China, o Irã, o Paquistão e o Uzbequistão esporadicamente impedem que seus cidadãos utilizem o *site*²³. Isso significa que quase um quarto da população mundial não pode acessar o *site* regularmente e, mesmo assim, o número de usuários continua crescendo.

Em 2005, apenas 8% dos adultos norte-americanos usuários da internet admitiram utilizar *sites* de redes sociais, mas essa proporção aumentou para 72% em agosto de 2013²⁴. A geografia hoje representa um obstáculo menor à comunicação que a largura de banda. Em menos de uma década, as mídias sociais criaram um mundo que é, de fato, plano, mas densamente conectado.

Sites como esses possibilitam que mensagens atravessem o globo com a velocidade permitida pela *internet*, potencialmente influenciando indivíduos e populações mais rápido que um vírus. Com efeito, o termo “viral” é utilizado para um *post* ou atualização compartilhado rapidamente com uma grande quantidade de pessoas em função de seu conteúdo. Exemplos incluem o vídeo “Gangnam Style”, a série “Harlem Shake” e o vídeo “What



Modelo de Requisitos de Liderança, ADRP 6-22.

O *Twitter*, um *site* de rede social de *microblog* fundado em 2006, hoje conta com mais de 115 milhões de usuários mensais ativos²⁵. Com suas atualizações, ou “tuítes”, de 140 caracteres, os usuários do *Twitter* informam, influenciam e colaboram com outras pessoas ao redor do mundo. O *YouTube*, um *site* de compartilhamento de vídeos fundado em fevereiro de 2005, recebe, atualmente, visitas de 1 bilhão de usuários diferentes por mês, com cem horas de vídeos sendo carregados a cada minuto mundialmente e milhões de novas assinaturas todos os dias²⁶.

Does the Fox Say?”²⁷. Se esses nomes soarem familiares, isso servirá para ilustrar a observação e demonstrar o poder das mídias sociais. Caso contrário, basta pesquisá-los no *site Google* para comprovar a facilidade de acesso a informações para as gerações de hoje.

Atuais Necessidades da Liderança

Considerando a explosão e o alcance dos *sites* de mídia disponíveis, os comandantes podem e devem explorar e integrar as redes sociais criativamente como ferramenta de liderança. Os

relatórios da Pesquisa Anual de Liderança do Exército, do Centro de Liderança do Exército dos EUA, publicados em maio de 2012 e abril de 2013, indicaram a necessidade de que os comandantes se aprimorem nas áreas da comunicação, ampliando sua influência além da cadeia de comando, desenvolvendo os subordinados e fomentando o espírito de corpo ou formando equipes²⁸. Esses conceitos estão interligados e, caso se dê atenção a um deles, os demais serão afetados. No Exército de hoje, muitas operações são descentralizadas e exigem grande confiança e compreensão entre comandantes e subalternos. Esse fato serviu para gerar um foco maior na filosofia alemã de *Auftragstaktik*, que, no Exército dos EUA, evoluiu e se converteu no *Comando de Missão*. Com a mudança de foco do Exército dos EUA para o Comando de Missão, os comandantes devem explorar todas as ferramentas organizacionais à sua disposição, como as redes sociais.

As mídias sociais podem facilitar e possibilitar a comunicação e a ampliação da influência, caso utilizadas corretamente. Dois princípios da filosofia de Comando de Missão são: desenvolver equipes coesas com base na confiança mútua e criar um entendimento compartilhado²⁹. As redes sociais podem aumentar tanto a confiança quanto o entendimento de forma exponencial.

Confiança e Mídias Sociais

A confiança é a sensação de que os integrantes de uma equipe podem contar uns com os outros e de que suas contribuições são valorizadas³⁰. A ADP 6-0 afirma que a confiança é conquistada e perdida com ações diárias e provém das experiências e treinamento compartilhados com sucesso³¹. A interação do comandante, subordinados e soldados por meio da comunicação bidirecional reforça a confiança³². Caso haja mais de um grau hierárquico entre eles, é provável que um subalterno não observe fisicamente as ações diárias de seu comandante. Na época em que comande uma companhia, por exemplo, só conversei, de fato, com meu comandante de brigada em quatro ocasiões. Em virtude desse contato limitado, não pude determinar as nuances de seu estilo de

liderança, e é improvável que ele tenha conseguido avaliar o meu. Confiava nele como integrante da Profissão Militar, mas tal confiança estava baseada na legitimidade inerente, a princípio, a todos os comandantes, até que se prove em contrário. Essa confiança ia apenas até certo ponto e não me possibilitou alcançar um entendimento de suas ações ou liderança.

Poder de Referência pelas Mídias Sociais

O alcance, poder e influência das mídias sociais são profundos. Retomando o tema de bases de poder, os comandantes podem desenvolver o poder de referência por meio das mídias sociais. Caso envolvam outros usuários em um diálogo, por mais irrelevante que pareça, começarão a desenvolver o poder de referência por associação³³. Imagine que um superior passe ao seu lado e lhe diga “bom trabalho” por algo que tenha feito ou dito. A função “Curtir” do *Facebook* equivale a esse gesto, mas o amplifica porque todos os seguidores da página podem vê-lo.

A Competência e o Poder de Especialista

O Coronel Pat Sweeney, da Reserva Remunerada, um dos principais teóricos e pesquisadores sobre a confiança e a liderança em contextos perigosos, conduziu um estudo com soldados no Iraque, que indicou que a competência de um comandante era o atributo mais importante a influenciar a confiança durante o combate³⁴. A competência no Exército está relacionada ao poder de especialista proposto por French e Raven, segundo o qual seguidores escolhem seguir líderes que demonstrem possuir conhecimentos especializados ou proficiência em uma área. Caso seus subordinados não o vejam com frequência, um comandante poderá demonstrar sua proficiência ou seus conhecimentos especializados por meio de fotos, de vídeos ou do diálogo nas mídias sociais. Se os comandantes participarem, ativamente, de comunidades nas mídias sociais e apresentarem um conteúdo de qualidade ou original, os usuários poderão, com o tempo, vê-los como especialistas em suas áreas específicas³⁵. Um poucas fotos ou comentários não podem comprovar competência

em um mundo virtual, mas podem realçá-la, se for verdadeira, especialmente em operações geograficamente descentralizadas. Essa é uma alternativa, caso comandantes não possam estar com seus subordinados em todos os lugares a todo momento. A comunicação face a face e a observação direta são preferíveis, mas os comandantes podem aprimorar e promover o ambiente de confiança e a competência de seu comando utilizando as mídias sociais. Os vínculos estabelecidos entre líderes e seguidores são o que faz com que essas ferramentas sejam potencialmente poderosas.

Como Aprimorar a Comunicação

Uma rede é um grupo de pessoas ou coisas interligadas para uma finalidade. As redes sociais e técnicas permitem que os comandantes transmitam informações, criem conexões com outras pessoas, controlem Forças, fortaleçam as conexões, estimulem maior participação e contribuam para o êxito das operações³⁶. Em seu livro *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (“Carregando o Estandarte: Liderança Excepcional no Escalão Companhia”, em tradução livre), Tony Burgess e Nate Allen afirmam: “Uma excelente comunicação — para cima, para baixo e lateralmente — é fundamental para uma Unidade motivada e efetiva”³⁷. As mídias sociais podem melhorar a comunicação não apenas dentro de uma Unidade, como também nas redes de seus familiares, futuros integrantes, ex-integrantes e qualquer indivíduo interessado.

Comandantes podem desenvolver e explorar várias redes sociais para trocar informações e ideias, desenvolver equipes e promover a unidade de esforço³⁸. A parte “social” de “rede social” implica no mínimo a comunicação bidirecional. Para mobilizar as pessoas e reforçar o conceito de equipe, comandantes devem cultivar o diálogo social e preparar-se para ele. As redes sociais possibilitam obter um retorno quase imediato de todos os escalões, e ele nem sempre será positivo. Entretanto, isso talvez o torne mais valioso. Seus seguidores podem expressar suas opiniões, e os comandantes podem solicitar ideias para o aperfeiçoamento da organização. A conversa, por si só,

serve para aumentar a participação, o engajamento e a adesão dos integrantes, independentemente de que decisões possam resultar do diálogo.

Na época em que tive o privilégio de trabalhar com o 72º e o 73º Comandante da Academia Militar dos EUA, por exemplo, ambos habitualmente “postavam” fotos de cadetes e da Academia em suas páginas profissionais no *Facebook*. Comentavam eventos da Academia, explicavam algumas de suas decisões de comando e elogiavam cadetes por suas diversas conquistas. Ex-alunos e pais lhes agradeciam diariamente pelas informações, o que resultava em mais fotos e compartilhamento de notícias. Ambos os comandantes permaneceram na função por menos de dois anos; contudo, a soma de seguidores de seus *sites* chegou a mais de 9 mil. Embora muitos dos 9 mil seguidores sejam, sem dúvida, comuns a ambos, os números demonstram, claramente, o alcance de comunicação das mídias sociais e sua potencial influência sobre os outros.

Em 01 Mar 13, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General Martin Dempsey, postou uma mensagem de dois minutos no *YouTube* sobre os cortes orçamentários³⁹. Em poucos dias, a mensagem alcançou mais de 9.500 espectadores, e os comentários postados na seção abaixo do vídeo foram quase todos positivos, agradecendo o fato de ele ter tomado de seu tempo para transmiti-la. Além disso, centenas de espectadores divulgaram o vídeo em suas páginas pessoais, e outros também retransmitiram a mensagem. Não há como avaliar quantos a receberam, mas ela teve um alcance considerável. Por sinal, mais de 39 mil pessoas seguem sua página no *Facebook* atualmente, o que significa que 39 mil pessoas podem ver o que ele faz diariamente, ler suas opiniões sobre os acontecimentos e, sem saber, desenvolver a confiança em alguém que eles provavelmente nunca irão conhecer pessoalmente⁴⁰.

O Potencial de Influência no Exército

Em maio de 2013, 89% de todos os usuários da internet entre 18 e 29 anos afirmaram utilizar *sites* de redes sociais⁴¹. Além disso, esses *sites* eram utilizados por 78% dos usuários entre 30 e 49 anos, 60% daqueles na faixa etária de 50 a 64, e 43%

no caso de usuários com 65 anos ou mais⁴². No final de novembro de 2013, 98,6% dos integrantes da Ativa do Exército dos EUA tinham entre 18 e 49 anos, com pouco mais de 1% na faixa etária de 50 ou mais⁴³. Vale observar que, no Exército, os oficiais-generais têm, normalmente, 50 anos ou mais, e os coronéis, entre pouco mais de 40 anos e acima. Caso se utilize a premissa de que o pessoal do Exército reflete a população em geral quanto a hábitos nas redes sociais, então mais de 83%, ou 439 mil militares da Ativa entre 18 e 49 anos as utilizam de alguma forma. Contudo, apenas 60% dos comandantes mais antigos usam as redes sociais, não contando, portanto, com um instrumento de comunicação considerável e de grande alcance em seu arsenal.

Comandantes devem cogitar, seriamente, a possibilidade de explorar os benefícios das mídias sociais...

Outro estudo sobre liderança descobriu que um dos fatores mais importantes para uma liderança efetiva e influente era que os seguidores enxergassem seus líderes como sendo bastante representativos do grupo⁴⁴. Caso possam escolher, os integrantes muitas vezes preferem líderes que exibam características prototípicas do próprio grupo àqueles que exibam qualidades positivas que os separem dele⁴⁵. Considerando que as mídias sociais representam uma parte considerável e cada vez maior da sociedade atualmente, sendo utilizadas por mais de 444 mil militares da Ativa do Exército dos EUA, os comandantes devem cogitar, seriamente, a possibilidade de explorar seus benefícios e conectar-se com a cultura com a qual interagem, mesmo que apenas para entenderem como seus subordinados estão se comunicando. Além do simples conhecimento de como utilizar esses *sites* e sua respectiva linguagem, os comandantes hoje têm a oportunidade de mostrar aos subordinados como são realmente “humanos”. A humanidade de um líder muitas vezes o torna benquisto, e os *sites* sociais podem ajudar a criar um

retrato autêntico, resultando em um sentido maior de identificação por parte de seus seguidores e maior influência sobre eles. Por outro lado, não utilizar essas ferramentas pode resultar no isolamento social e informacional.

Alguns anos atrás, trabalhei com um chefe que chamarei de “Ten Cel William James” neste artigo, para proteger sua identidade. James era oriundo de um segmento operacional particularmente sigiloso e se recusava, terminantemente, a cogitar acessar ou explorar as mídias sociais para seu uso profissional ou pessoal. Em consequência, não estava ciente de várias mudanças organizacionais que não haviam sido divulgadas por outros canais, ficando limitado em termos de sua consciência social. Ignorava, em grande parte, o benefício geral das mídias sociais para as organizações e o modo ilimitado pelo qual poderiam reforçar o compartilhamento de informações, a comunicação e os vínculos. Por não valer-se dessas mídias, sua inteligência, competência, habilidades e influência foram subutilizadas. Embora fosse um chefe incrível, sua atitude é comparável a negar-se a utilizar *e-mails* ou um telefone celular no mundo moderno. Embora os comandantes mais competentes e inspiradores de toda a história nunca tenham tido ou precisado dessas ferramentas, muitos deles empregaram as melhores armas ou tecnologias disponíveis em sua época para ampliar os efeitos desejados. Hoje, James é o comandante de um quartel cuja página de *Facebook* tem mais de 159 mil seguidores. É difícil contestar o alcance e potencial impacto de um *site* como esse, até para um não usuário.

Como Maximizar Ferramentas em um Ambiente com Restrição de Recursos

Os comandantes podem explorar ferramentas baseadas nas redes sociais para instruir, preparar e orientar subordinados, especialmente em um ambiente com restrição de recursos. Os cortes orçamentários estão confirmados, e o governo federal chegou a ficar paralisado durante 16 dias em outubro de 2013, em função de disputas quanto à legislação fiscal. À medida que o ritmo de operação dos desdobramentos for diminuindo e as Unidades forem retornando para suas sedes, a disputa por

recursos limitados continuará a aumentar. Os comandantes devem superar esse problema de redução de recursos, maximizando-os para manter a prontidão. As organizações podem aumentar sua vantagem competitiva valendo-se do estoque de conhecimentos, criando formas de ampliar o acesso a eles e promovendo e recompensando seu compartilhamento⁴⁶. Compartilhar, continuamente, informações, lições aprendidas e conhecimentos institucionais e especializados é mais importante do que nunca, e as mídias sociais podem facilitar essas práticas. Por exemplo, a empresa Xerox desenvolveu um *site* de mídia social para a colaboração, em 2010, que permitia que os técnicos de manutenção compartilhassem ideias e observações⁴⁷. Esse portal de colaboração, chamado *Eureka*, resultou em uma redução de

5% a 10% no custo de peças e mão de obra, o que correspondeu a uma economia anual de US\$ 30 milhões⁴⁸.

Instrução e Colaboração

Existem ferramentas disponíveis que os comandantes podem utilizar para aprimorar a instrução e a colaboração. Por exemplo, assistir a vídeos pode ser algo educativo e instrutivo para várias tarefas. O *site* “The Iron Major Crossfit”, do Forte Leavenworth, sobre o programa *CrossFit* de condicionamento físico, divulga exercícios diariamente com *links* do *YouTube*, para que seus usuários possam ver como executá-los corretamente e aprender a terminologia utilizada. Da mesma forma, o *site* fechado *milTube* é a versão interna de *YouTube* do Departamento de Defesa, no qual

milSuite

About
My Account
Rules of Conduct

Search

milBook
Connect, Create, Collaborate

milWire
Choose, Add, Plug In

milWiki
Discover, Learn, Organize

milTube
Watch, Upload, Share

eureka
Suggest, Encourage, Improve

Why use milSuite?

Every day, milSuite helps servicemen and women, DoD employees and contractors locate information, connect with other professionals and share knowledge. Through milBook groups and communities of interest that connect people, milWiki articles on a range of DoD topics, milTube videos that support training and education and user contributions to milWire - milSuite is changing the way members of the DoD collaborate - for the better.

Recent News

milTube 1.0.6 patch has been deployed!
For more information on this patch see my original Wire post here [Read more](#)

milSuite is a collection of online tools and applications originally produced within the PEO C3T MilTech Solutions office for the purpose of bringing online collaborative methods and secure communities to the entire Department of Defense. For general inquiries contact us [milSuite@milOps.army.mil](#)

f t YouTube in W

milSuite, do Departamento de Defesa dos EUA

os usuários podem postar vídeos relacionados a assuntos militares, destinados a ensinar diferentes habilidades. O *milSuite* é um conjunto de ferramentas virtuais como o *milTube*, *milBook*, *milWire*, *milWiki* e *Eureka*⁴⁹. Muitos desses sites assemelham-se a seus equivalentes na indústria privada, mas são, em sua maioria, fechados, com comunidades de profissionais prontos a compartilhar, conectar e receber informações. Muitas vezes, o compartilhamento de conhecimentos entre pares é algo extremamente influente. Fóruns militares norte-americanos, como *Company Command Net*, *S3-XO Net*, *Platoon Leader Net*, *FRG Leader* e *NCO Corps*, permitem que os usuários façam perguntas e compartilhem ideias, vídeos e outros recursos. Os temas incluem a assunção de comando, a administração das finanças em grupos de aprestamento de famílias e uma infinidade de outros assuntos. Esses fóruns permitem que os usuários contribuam para o grupo, conectem-se com indivíduos que tenham experiências e interesses semelhantes e se desenvolvam pessoalmente por meio dessas interações⁵⁰.

A falta de relacionamentos interpessoais próximos no espaço virtual não tem mostrado ser um problema, quando a comunidade à qual os usuários pertencem tem uma forte identidade, como no caso do site *Company Command Net*⁵¹. Considere resenhas publicadas *on-line* por consumidores sobre um produto que se queira comprar. Mesmo que não se conheça nenhum dos avaliadores, o interesse no mesmo produto ajuda as pessoas a superar questões de confiança decorrentes da inexistência de um forte vínculo entre os participantes⁵². Com efeito, os relacionamentos virtuais se mostraram, por vezes, mais úteis, priorizados e ativos que outros relacionamentos.

Os Mentores e as Mídias Sociais

O mentor é um indivíduo mais experiente em um relacionamento voluntário, de desenvolvimento recíproco, com uma pessoa menos experiente, caracterizado pela confiança mútua e pelo respeito⁵³.

Segundo um estudo comparativo entre a condução *on-line* e face a face desse tipo de

relacionamento, embora os participantes (tanto mentores quanto orientandos) desejassem mantê-lo, dedicar tempo para interações pessoais constituía um obstáculo por não terem a motivação para realizar encontros frequentes⁵⁴.

O estudo concluiu que uma abordagem comunitária, com a utilização de redes sociais abertas, distribuía a carga, permitindo que os orientandos recebessem mais de uma perspectiva sobre uma questão, e aumentava o acesso a conhecimentos e oportunidades de estabelecer contatos⁵⁵.

Como segundo-tenente, conheci quem viria a ser minha futura mentora no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (*Joint Readiness Training Center — JRTC*), na época em que ela comandava um batalhão apoiado por minha unidade. Fiquei impressionada com seus conhecimentos, competência e presença, e o fato de ela ser mulher, oficial de transporte, formada pela Academia Militar de West Point e oriunda do Havaí, como eu, aumentou ainda mais meu interesse. Ofereceu-me suas perspectivas sobre todo tipo de assunto, da profissão a questões familiares, e me ajuda até hoje. Entretanto, já que o Exército não transfere mentores e orientandos para os mesmos locais, enviando tropas em ciclos distintos para teatros de operações e fusos horários diferentes, recebi orientação de meus mentores *on-line*, na maior parte das vezes, por mídias como o *Facebook*. Um de meus relacionamentos com um mentor, que começou com encontros face a face, persiste por meio das mídias sociais faz mais de uma década, algo pelo qual serei eternamente grata.

Ao utilizar uma plataforma virtual, o mentor tem a oportunidade de dar o exemplo do que seria uma conduta adequada *on-line*, da mesma forma que convidar comandantes subordinados para um jantar possibilita demonstrar um comportamento social adequado. Ao servir como oficial tática em West Point, atuei como mentora de uma jovem cadete que havia publicado fotos impróprias de si mesma no *Facebook* e tinha dificuldades em saber vestir-se de forma apropriada sem sacrificar sua feminilidade. Durante o período em que fui sua mentora, permiti que ela espiasse minha página de *Facebook*, para que visse fotos de como

várias outras oficiais se vestiam e se portavam nos momentos de folga e *on-line*. Anos depois, olhei sua página e constatei que ela é o exemplo de profissionalismo, pelo menos pelo que pude ver no mundo virtual. Quando consideramos o tempo necessário para a interação entre mentor e orientando, a ampla distribuição geográfica dos militares da Ativa e os benefícios de se conduzir esse relacionamento virtualmente, cresce a utilidade das redes sociais como ferramenta.

Como Desenvolver e Divulgar a Cultura da Unidade

As redes sociais podem ser uma ferramenta simples, mas poderosa, para desenvolver equipes e estimular o espírito de corpo. Uma importante parte da liderança é desenvolver a cultura de uma Unidade. Itens da cultura da Unidade incluem os artefatos, ou produtos visíveis do grupo⁵⁶. Alguns exemplos são sua linguagem, tecnologia, listas de valores publicadas, rituais e cerimônias e a arquitetura física de seu ambiente⁵⁷.

Durante o processo de transferência, os militares normalmente querem conhecer detalhes de sua próxima Unidade. Esse tipo de indagação diz respeito à cultura da organização. Os métodos utilizados para responder a essa questão incluem perguntar a colegas o que sabem e pensam sobre a Unidade, pesquisá-la no *Google*, acessar seu site oficial ou outros métodos geralmente rudimentares. Caso o indivíduo tenha a sorte de encontrar um *site* de mídia social, a riqueza de informações, caráter e realidade da Unidade cresce exponencialmente.

Por exemplo, descobri que seria enviada para a 16ª Brigada de Aviação de Combate quatro meses antes de redigir este artigo. Ao saber disso, fiz as indagações de praxe e, em seguida, acessei a página da Brigada no *Facebook*. Como uma imagem vale mais que mil palavras, assisti a uma apresentação virtual sobre o que a Unidade já havia conquistado, indicadores do moral da organização e suas prioridades. Em uma semana, descobri que a Unidade era a maior brigada de aviação de combate do Exército dos EUA; que havia acabado de colocar em funcionamento a mais nova aeronave *Apache* da Força; que havia concluído um exercício de

integração de sistemas de Comando de Missão; e que tratava de reclamações da comunidade sobre o ruído das aeronaves. No *site*, é possível olhar as fotos históricas da Unidade, familiarizar-se com seus integrantes e instalações e ter uma noção de seu ambiente. Quer saiba disso quer não, a Unidade já está acolhendo os futuros integrantes da equipe meses antes de sua chegada. Quer eu estivesse ciente disso quer não, também estava aprendendo sobre a cultura da Unidade por meio de seus artefatos visuais/virtuais e formando uma base para minha transição.

Como Reforçar o Espírito de Corpo e Desenvolver Equipes

O espírito de corpo é o espírito comum presente nos integrantes de um grupo e o entusiasmo inspirador, a devoção e a forte consideração pela sua honra⁵⁸. Pensamos no conceito, muitas vezes, em termos do moral e do ambiente, e sua presença ou ausência afeta a motivação e a confiança⁵⁹. Os comandantes que criam as condições para um ambiente positivo são bem mais efetivos em manter um grau elevado de espírito de corpo. Um meio de obtê-lo consiste no estabelecimento de um ambiente inclusivo, ou seja, que integre todos, independentemente de suas diferenças⁶⁰. Outro seria incentivar a comunicação aberta e franca⁶¹. Um *site* de mídia social para fins de arquivo ou colaboração fornece um espaço que armazena experiências e memórias compartilhadas, que podem ser essenciais para desenvolver e manter o espírito de corpo. Ao disponibilizar esses sites ao público, os comandantes maximizam a inclusão. Ao administrar as interações nos *sites* de redes sociais e reforçar o profissionalismo juntamente com a segurança psicológica, os comandantes podem estimular um diálogo aberto e franco, que talvez nunca fosse ocorrer pessoalmente. Às vezes, as melhores ideias surgem a partir do sentido de segurança em uma rede.

Por Onde Começar no Mundo Virtual

Supondo que um comandante queira aumentar a influência com o emprego das mídias sociais, há várias maneiras de começar. O ponto de partida

ideal seria ler o *The United States Army Social Media Handbook* (“Guia para as Mídias Sociais do Exército dos EUA”, em tradução livre)⁶². O Gabinete do Chefe de Comunicação Social do Exército dos EUA publicou a versão 3.1 em janeiro de 2013 e planeja publicar uma atualização no início de 2014⁶³. O guia parece responder a todas as perguntas relacionadas ao Exército dos EUA quanto ao emprego das mídias sociais.

Inclui discussões sobre por que comandantes ou Unidades devem estabelecer uma presença nas mídias sociais e que diferentes *sites* estão disponíveis; um modelo de aviso de isenção de responsabilidade e regras de engajamento para a inclusão de comentários em *sites*; considerações sobre a segurança das operações; orientações para a utilização de mídias sociais para comunicações durante crises; dicas para preencher um *site*; mementos e *checklists* sobre como iniciá-los⁶⁴.

O guia também reúne várias das políticas atuais do Exército em anexos, para assegurar o êxito de uma Unidade e sua conformidade com os regulamentos.

A próxima etapa lógica é determinar o objetivo da presença, e a estratégia para alcançá-lo. Isso ajudará a definir que tipo de *site* se busca criar. A estratégia para desenvolver a confiança e ampliar a influência consiste em algo bem diferente de apenas fornecer informações. Ambas as atividades podem ser úteis, mas isso depende das necessidades de uma organização em particular. Por exemplo, o terminal de passageiros da Base Aérea de Travis tem uma página de *Facebook* dedicada à disponibilidade de voos para os militares da Ativa e Reserva e seus familiares (*Space-A travel*)⁶⁵. Sempre que há vagas em um voo, eles publicam a informação. Não estão, necessariamente, tentando desenvolver o espírito de corpo (embora isso seja algo inerente ao programa) nem reforçar a adesão, compartilhar uma visão ou fortalecer a confiança. O *site* oferece um meio econômico e oportuno de transmitir informações para todos os interessados e para resolver questões públicas. Conta com mais de 31 mil seguidores, o que demonstra que mídias úteis podem basear-se exclusivamente na prestação

de informações, mas — repito — isso depende da organização. Outras considerações no planejamento relativo às mídias sociais incluem efeitos de segunda e terceira ordem da presença proposta, como o achatamento da estrutura hierárquica, violações da segurança das operações ou o potencial enfraquecimento da cadeia de comando. Os comandantes devem conduzir simulações com diferentes cenários, como no caso de qualquer outro plano, para determinar linhas de ação, formas de resolver questões ou meios de prevenir problemas antes que surjam.

Mesmo que não se tenha habilidades no desenvolvimento de páginas de mídia social, será possível recorrer a várias pessoas à volta que, provavelmente, serão suficientemente familiares com o *site* escolhido para dar início ao processo. Diagramas de dispersão sobre o uso de mídias sociais apresentados em um estudo sobre percepções de oficiais navais indicam que, quanto mais jovem o militar, maior a frequência de uso das redes sociais eletrônicas⁶⁶. O que isso quer dizer é que se deve considerar pedir a ajuda de alguém mais jovem, comunicando-lhe, porém, as diretrizes básicas para a criação de um *site* em conformidade com o guia citado anteriormente. O novo comandante de West Point sabia, pela experiência de seu antecessor, que ter sua própria página profissional no *Facebook* poderia ser uma ferramenta poderosa na Academia Militar dos EUA, mas não estava certo de como criá-la. “Crie uma página como a dele” foi tudo o que precisou dizer e, dez minutos depois, recebeu uma pronta, com uma breve lição sobre como utilizá-la. Entretanto, ao conduzir a pesquisa para este artigo, descobri que não cheguei a registrar seu *site* profissional no *Facebook* junto ao Exército dos EUA (que hoje conta com 2 mil *sites* oficialmente cadastrados)⁶⁷. Esse processo adicional teria durado apenas cerca de dois minutos. Em seguida, a Divisão de Mídias Sociais e Virtuais o teria analisado para verificar sua conformidade com os regulamentos, incluindo-o no diretório de Mídias Sociais do Exército dos EUA, e contatado o *Facebook* para informar-lhes que se tratava de um *site* oficial. O *Facebook* teria, então, removido todos os anúncios e *banners* da página.

Depois de estabelecer um *site*, não importa o tipo, é necessário administrá-lo de modo contínuo, bem pensado e criativo. Na maioria dos *sites*, o acesso é gratuito, mas os mais efetivos exigem um investimento de tempo e energia para sua manutenção. Para que um *site* seja uma ferramenta valiosa, incentive a interação nos *posts*, forneça informações úteis ao seu público, estimule sua participação solicitando opiniões e responda às perguntas. Se o ambiente de um *site* for de franqueza e segurança psicológica, os usuários talvez respondam às perguntas de outros integrantes sem o envolvimento do comandante ou da Unidade, e esse tipo de diálogo e compartilhamento de informações pode transferir efeitos positivos para o ambiente e cultura não virtuais da organização.

Em última análise, os *sites* de mídias e redes sociais são apenas ferramentas que os comandantes podem utilizar para gerar confiança,

comunicar-se com os outros, desenvolvê-los e ampliar sua influência. Todos esses fatores têm o poder de melhorar e ampliar a liderança em conjunto com técnicas tradicionais de comunicação. Uma mídia social não transformará um líder ruim em um bom líder — da mesma forma que *e-mails* ou celulares — mas poderá melhorar e ampliar sua influência e fornecer ferramentas adicionais que possam ser exploradas em um ambiente com restrição de recursos, geograficamente disperso e extremamente mutável⁶⁸. O Exército dos EUA tem histórias, informações, opiniões e ideias valiosas para a colaboração a serem compartilhadas, com uma infinidade de razões ligadas a fatores multiplicadores da Força para fazer isso. Entretanto, é essencial que comandantes de todos os escalões explorem as ferramentas disponíveis para maximizar o potencial de suas Unidades, de seus subordinados e de si próprios. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. Census Bureau, "U.S. and World Population Clock", *U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau*, 3 Nov. 2013, <<http://www.census.gov/popclock/>> (3 Nov. 2013); SEABROOK, Teisha, "Facebook Earnings Report for Q3: Huge Increase in Ad-Driven Revenue", *socialbaker*, 31 Oct. 2013, <<http://www.socialbakers.com/blog/1932-facebook-earningsreport-for-q3-huge-increase-in-ad-driven-revenue>> (3 Nov. 2013); StatisticBrain, "Twitter Statistics", *Statistic Brain: Percentages, Numbers, Financials, Rankings*, 7 May 2013, <<http://www.statisticbrain.com/twitter-statistics/>> (3 Nov. 2013); YouTube, "YouTube Statistics", *YouTube*, 4 Mar. 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (4 Mar. 2013).
2. COHEN, Heidi. *30 Social Media Definitions*, 9 May 2011, <<http://heidicohen.com/social-media-definition/>> (12 Mar. 2013).
3. Veja www.wa.gov, Social Media Networking for Job Seekers, 14 Jun. 2012, <<http://www.wa.gov/esd/training/elearning/business/05-01.pdf>> (26 Mar. 2013).
4. Ibid.
5. BURGESS, Tony. "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the U.S. Army" in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, editado por Scott Snook, Nitin Nohria e Rakesh Khurana (London: Sage Publications, 2012), p. 387-408.
6. U.S. Army Online Social Media Division via Staff Sgt. Sweetnam, "US Army Social Media Accounts Timeline", Powerpoint Slide via email (U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, 12 Mar. 2013).
7. Ibid.
8. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 23.
9. GARDNER, Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995), p. 6.
10. KOLDITZ, Thomas A. In *Extremis Leadership: Leading as if Your Life*

Depended on It (San Francisco: Jossey Bass, 2007), p. 20.

11. BENNIS, Warren; POWELL, Sarah. "Great Groups and Leaders", *Career Development International*, 2000, p. 113.
12. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
13. MERCHANT, Paul. "5 Sources of Power in Organizations", *Chron.*, Mar. 2013, <<http://smallbusiness.chron.com/5-sources-power-organizations-14467.html>> (8 Mar. 2013).
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Army Doctrine and Training Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012), p. 1-5.
20. GUTHRIE, Tom. "Center for Army Leadership's Response to 'Empirically Based Leadership'", *Military Review* (January-February, 2013): p. 67.
21. ADRP 6-22, 1-5.
22. STONE, Brad; VANCE, Ashlee. "Facebook's 'Next Billion': A Q&A With Mark Zuckerberg", *Bloomberg Businessweek: Technology*, 4 Oct. 2012, <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebooks-next-billion-a-q-and-a-with-mark-zuckerberg#p3>> (5 Mar. 2013); FOWLER, Geoffrey. "Facebook: One Billion and Counting", *The Wall Street Journal* (4 Oct. 2012), <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443635404578036164027386112.html>> (5 Mar. 2013).
23. ABC News Blog, *China's Facebook Status: Blocked*, 8 Jul. 2009, <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/07/chinas-facebook-status-blocked/>> (12 Mar. 2013); COOPER, Charles, *Pakistan Bans Facebook Over Muhammad Caricature Row—Tech Talk*, 19 May 2010, <http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20005388-501465.html> (12 Mar. 2013); Ferghana News, *Uzbek Authorities Have Blocked*

- Access to Facebook, 21 Oct. 2010, <<http://www.fergananews.com/news.php?id=15794&mode=snews>> (12 Mar. 2013); SHAHI, Afshin, *Iran's Digital War*, 27 Jul. 2008, <<http://web.archive.org/web/20080814223841/http://dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=15313>> (12 Mar. 2013).
24. BRENNER, Joanna; SMITH, Aaron. "72% of Online Adults are Social Networking Site Users", *Pew Internet: A Project of the Pew Research Center*, 5 Aug. 2013, <<http://pewinternet.org/Reports/2013/social-networking-sites.aspx>> (3 Nov. 2013).
25. *Statistic Brain*, 2013.
26. "YouTube Statistics and Viewership", *YouTube*, 3 Nov. 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (3 Nov. 2013).
27. PSY, *Gangnam Style Video on YouTube*, 15 Jul. 2012, <<http://www.youtube.com/watch?v=9bZkp7q19f0>> (13 Mar. 2013); GoodClipsDaily, *The Harlem Shake Best Ones on YouTube*, 11 Feb. 2013, <http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj_RcqYk> (13 Mar. 2013); Ylvis, "What Does the Fox Say", *Youtube*, 3 Sept. 2013, http://www.youtube.com/watch?v=jofNR_WkoCE (23 Nov. 2013).
28. Center for Army Leadership, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012, iv-19; Center for Army Leadership, *2012 Center of Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2013, p. 16-20.
29. ADP 6-0, p. 3.
30. KAYES, Anna B.; KAYES, D. Christopher; KOLB, David A. "Experiential learning in teams", in *Simulation and Gaming*, 2005: p. 15.
31. ADP 6-0, p. 3.
32. Ibid.
33. TUTEN, Tracy. *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, (Westport: Greenwood Publishing Group, 2008), p. 93.
34. KOLDITZ, p. 13.
35. TUTEN, p. 26.
36. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 11; BURGESS, Tony. "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the US Army", in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, editado por Scott Snook, Nitin Nohria e Rakesh Khurana, (London: Sage Publications, 2012), p. 26.
37. BURGESS, Tony; ALLEN, Nate. *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (Delaware: Center for Company Level Leadership, 2001), p. 59.
38. ADP 6-0, p. 11.
39. Veja: thejointstaff, "The 18th Chairman's Message to the Force on Sequestration", Internet, Washington, DC, 1 Mar. 2013, <<http://www.youtube.com/watch?v=iZVjb3vQMtg>> (27 Mar. 2013).
40. DEMPSEY, Gen. Martin. *Facebook Page of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, Washington, DC, 3 Nov. 2013, <https://www.facebook.com/index.php?l=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/GENdempsey?fref=ts> (3 Nov. 2013).
41. BRENNER e SMITH, 2013.
42. Ibid.
43. Department of the Army G1, *Active Duty Age by Rank for November 2013*, Army Demographics (Washington, DC: GPO, 2013).
44. HASLAM, S. Alexander; REICHER, Stephen D.; PLATOW, Michael J. *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
45. MCDONALD, Sean P. "Empirically Based Leadership: Integrating the Science of Psychology in Building a Better Leadership Model", in *Military Review* (January-February, 2013): p. 7.
46. POLANIA, William. "Leveraging Social Networking Technologies: An Analysis of the Knowledge Flows Facilitated by Social Media and the Potential Improvements in Situational Awareness, Readiness, and Productivity", thesis, (Monterey, CA: Naval Postgraduate School, 2010), p. 56.
47. Ibid, p. 33.
48. Ibid.
49. Department of Defense, milSuite, 13 Mar. 2013, <<https://www.milsuite.mil/>> (13 Mar. 2013).
50. BURGESS, p. 29.
51. POLANIA, p. 57.
52. Ibid.
53. ADRP 6-22, p. 97.
54. POLANIA, p. 36.
55. Ibid.
56. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 26.
57. Ibid.
58. Merriam-Webster, *Merriam-Webster Online Dictionary: Esprit de Corps*, 9 Mar. 2013, <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps>> (9 Mar. 2013).
59. ADRP 6-22, 7-1.
60. Ibid.
61. Ibid, 7-2.
62. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, *US Army Social Media Handbook* Version 3.1, in US Army Slideshare: The Official Slideshare of the US Army, Jan. 2013, <<http://www.slideshare.net/USArmySocial-Media/socialmedia-handbook-2013>> (9 Mar. 2013).
63. Ibid.
64. Ibid, p. 3.
65. Travis Passenger Terminal, "Travis Passenger Terminal Space-A Travel", *Facebook: Travis Passenger Terminal*, 9 Mar. 2013, <https://www.facebook.com/index.php?l=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts> (9 Mar. 2013).
66. POLANIA, 82.
67. U.S. Department of Defense, Army Social Media Sites, 13 Mar. 2013, <<http://www.defense.gov/registered/sites/SocialMediaSites.aspx>> (13 Mar. 2013).
68. BURGESS, Correspondência com o autor por e-mail, Army Knowledge Online, 1-13 March 2013.