



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**Plano Estratégico de Relações Públicas para a implementação nas
escolas das temáticas "Segurança, Defesa e Paz"**

Sara Pardal

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Pereira

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Outubro de 2019

Declaração Anti plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 25 de outubro de 2019

Sara Pardal

Sara Pardal

Índice

Índice de tabelas	4
Agradecimentos.....	5
Resumo.....	7
Abstract	8
Lista de abreviaturas.....	9
Introdução.....	10
Capítulo 1 - Persuasão e Relações Públicas	14
1.1 Persuasão	14
1.2 A Persuasão nas Relações Públicas	23
1.2.1 A Ética nas RP	33
1.2.2 A Ética na Persuasão	41
Capítulo 2 – As Relações Públicas e as Forças Armadas	45
2.1 Conceito de Relações Públicas	45
2.2 As Relações Públicas nas Forças Armadas	53
2.2.1 Públicos-alvo das Relações Públicas nas Forças Armadas	64
2.2.2 Estratégias e táticas das Relações Públicas nas Forças Armadas	66
2.3 Caracterização das Forças Armadas Portuguesas	70
2.3.1 Marinha	71
2.3.2 Exército.....	73
2.3.3 Força Aérea.....	74
Capítulo 3 - Metodologia	77
3.1 Modelo do plano de comunicação	77
3.2 Revisão de literatura	79
3.3 Entrevista	79
3.4 Análise das ferramentas de comunicação	80
3.5 Análise documental	81

3.6 Análise SWOT	81
3.7 Análise PEST	82
3.8 Mapeamento e Análise de <i>stakeholders</i>	82
Capítulo 4 – Plano de Comunicação	86
1. Investigação	86
1.1 Caracterização do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz	86
1.2 Análise da comunicação do RESDP	88
1.3 Análise dos <i>stakeholders</i>	92
1.4 Análise SWOT do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP)	95
1.5 Análise PEST das Forças Armadas Portuguesas	95
1.6 Conclusões de investigação	96
1.7 Definição do Problema de Comunicação.....	97
2. Planeamento.....	99
2.1. Meta	99
2.2. Estratégia	99
2.3. Identificação dos Públicos e Mensagens	100
2.4. Objetivos por público.....	108
3. Táticas e Calendarização	109
4. Implementação.....	112
5. Plano de Avaliação	121
6. Orçamento.....	123
7. Viabilidade da Proposta.....	125
Bibliografia.....	126
Apêndices	133
Anexos.....	159

Índice de tabelas

Tabela 1 - Avaliação do website do IDN	89
Tabela 2 - Caracterização de <i>stakeholders</i> de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood	92
Tabela 3 - Caracterização de <i>stakeholders</i> de acordo com a perspectiva situacional de Gruning e Repper	93
Tabela 4 - Caracterização de <i>stakeholders</i> segundo Rawlins	94
Tabela 5 - Dimensão dos Públicos-alvo identificados	100
Tabela 6 - Objetivos de comunicação para cada público	108
Tabela 7 - Táticas definidas para cada um dos objetivos dos públicos	109
Tabela 8 - Plano de avaliação dos objetivos definidos	122
Tabela 9 - Orçamento das atividades planeadas	123
Tabela 10 - Quantitativos dos recursos humanos da Marinha, do Exército e da Força Aérea ...	153
Tabela 11 - Identificação das Teorias e Modelos de Persuasão	161
Tabela 12 - Listagem dos municípios com protocolo	200

Agradecimentos

“Saiba que são as suas decisões, e não as suas condições, que determinam o seu destino”.

Anthony Robbins

Passados três anos de iniciar o mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, posso dizer que não me arrependo da minha decisão, pois permitiu-me crescer pessoal e profissionalmente. Dois destes anos foram passados a realizar o presente projeto que, apesar das muitas dores de cabeça, não me poderia ter deixado melhor sentimento de satisfação. A verdade é que as dificuldades foram imensas, pois trabalhar e estudar ao mesmo tempo não é nada fácil. Mas tudo se consegue, e ter as pessoas certas ao meu lado fez toda a diferença.

Em primeiro lugar, devo um enorme obrigado à minha orientadora, professora Sandra, que foi incansável comigo. Quero agradecer todo o apoio, disponibilidade, por ter exigido o melhor de mim e, acima de tudo, por não ter desistido quando fiquei desaparecida por uns tempos. Nunca vou esquecer as revisões e sugestões da tese até ao último minuto. Sem o seu apoio ao longo deste processo, este projeto não seria o que é hoje.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu marido, que esteve presente em todos os momentos, os bons e principalmente os menos bons. Quero agradecer-lhe a força e motivação diárias, os momentos em que me obrigava a centrar na tese, os pequenos gestos que me davam força para continuar e a ajuda que me deu na transcrição das entrevistas. Posso afirmar que o seu apoio foi fundamental para que conseguisse terminar esta aventura.

Quero também agradecer ao Comandante Daniel Duarte, por me ter recebido tão bem na minha primeira ida ao Instituto de Defesa Nacional (IDN) para obter informações sobre o Referencial e, mesmo depois de ter saído, por ter estabelecido a ponte com o Professor António Paulo Duarte e o Coronel Marinho Pereira. Ao Professor Paulo Duarte e ao Coronel Marinho Pereira, o meu muito obrigada por toda a ajuda e disponibilidade em responder às minhas questões, que foi fundamental para desenvolver o projeto. Agradeço também à Dra. Filomena pelo rápido envio das informações que eu solicitava, a sua colaboração também foi muito importante.

Por fim, quero agradecer à minha família por todo o apoio, principalmente à minha mãe por me lembrar constantemente que tinha que entregar a tese. A sua persistência e determinação é algo que me inspira e que tento transpor para a minha vida. Acima de tudo agradeço aos meus pais pela educação e pelos valores que me ensinaram, pois fizeram de mim o que sou hoje.

Para terminar, agradeço à Patrícia, à Vera e à Andreia por toda a paciência em me ouvirem a queixar da tese, pela força e motivação, e principalmente por estarem presentes. Um obrigado especial à Patrícia pela partilha de dúvidas e lamentações ao longo destes três anos, tenho a certeza que vamos as duas conseguir alcançar os nossos objetivos, e esta foi só mais uma etapa.

Resumo

A falta de conhecimento das crianças e jovens, bem como da sociedade no geral, acerca de temáticas relacionadas com a segurança e defesa do país, constituiu uma preocupação central para as Forças Armadas em Portugal, podendo originar sérias repercussões na sua legitimidade e funcionamento futuros. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo estudar a comunicação nas Forças Armadas do ponto de vista das Relações Públicas estratégicas, procurando delimitar um problema concreto de falta de divulgação e comunicação em torno de um projeto educativo central que se encontra em desenvolvimento: o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz. Procurámos então partir do conceito de persuasão como fundamento para desenhar um projeto de comunicação estratégica capaz de avançar algumas sugestões tendentes a minorar o problema identificado.

Foi utilizado o modelo cíclico das Relações Públicas em quatro etapas para desenvolver um plano de comunicação que colmatasse as falhas encontradas ao nível da comunicação, com foco nos diversos públicos-alvo priorizados durante a análise de *stakeholders*.

Tentou criar-se um projeto adaptado à realidade do Instituto de Defesa Nacional (RESDP), para que a sua aplicabilidade fosse possível, ao mesmo tempo que se procurou enriquecer a reflexão sobre a prática das Relações Públicas no contexto das instituições militares.

Palavras-chave: Relações Públicas nas Forças Armadas, Plano de Comunicação, Forças Armadas, Referencial de Educação, Persuasão.

Abstract

The lack of knowledge of children and young people, as well as of society in general, about issues related to the security and defence of the country, is a central concern for the Armed Forces in Portugal, which may have serious repercussions on their future legitimacy and functioning. Thus, this thesis aims to study communication in the Armed Forces from the point of view of strategic Public Relations, seeking to delimit a concrete problem of lack of dissemination and communication around a central educational project that is under development: the Referential Education for Security, Defence and Peace (RESDP). We then sought to use the concept of persuasion as the basis for designing a strategic communication project that could put forward some suggestions to overcome failures identified in the problem statement.

The four-step cyclical Public Relations model was used to develop a communication plan that addressed the communication gaps, focusing on the various target audiences prioritized during stakeholder analysis. An attempt was made to create a project adapted to the reality of the National Defence Institute, so that its applicability was possible, while trying to enrich the reflection on the practice of Public Relations in the context of military institutions.

Keywords: Public Relations in the Armed Forces, Communication Plan, Armed Forces, Education Referential, Persuasion.

Lista de abreviaturas

AMN – Autoridade Marítima Nacional

ADFA – Associação dos Deficientes das Forças Armadas

AOFA – Associação dos Oficiais das Forças Armadas

DGE – Direção-Geral da Educação

ESCS – Escola Superior de Comunicação Social

FFAA – Forças Armadas

FS – Forças de Segurança

GNR – Guarda Nacional Republicana

IDN – Instituto de Defesa Nacional

LC – Liga dos Combatentes

MDN – Ministério da Defesa Nacional

ME – Ministério da Educação

PSP – Polícia de Segurança Pública

RESDP – Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz

RP – Relações Públicas

Introdução

A importância da Educação para a Cidadania é refletida no Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho, onde se estabelecem conteúdos e orientações programáticas. A Educação para a Segurança e a Defesa, é uma das áreas temáticas da Educação para a Cidadania e que ficou associada à Educação para a Paz, dada a especificidade da sua natureza e a significativa convergência de objetivos com a própria Educação para a Paz. Desta forma, foi criado o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz¹, que contou com a participação do Ministério da Educação (ME) e do Ministério da Defesa Nacional (MDN), que celebraram um protocolo de cooperação a 15 de novembro de 2012. Para a conceção deste Referencial foi criada uma equipa que integrou elementos da Direção-Geral da Educação (DGE) e elementos do Instituto da Defesa Nacional (IDN). Este Referencial pretende investigar o desenvolvimento de uma abordagem curricular da educação para a cidadania, de forma a perceber como é possível estabelecer uma relação mais sólida entre as crianças e jovens com as Forças Armadas.

Assim, o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, constitui uma forma de ensinar às crianças e jovens temáticas tão importantes como a Segurança e a Paz no quadro internacional, os direitos humanos, o “Conceito Estratégico de Defesa Nacional” no quadro constitucional de Portugal, a identidade de Portugal e os seus fundamentos, Portugal no sistema internacional e a construção da paz, a interdependência e a mundialização: riscos, perigos e ameaças, as Forças Armadas, as Forças de Segurança, bem como outros temas relacionados com a segurança e defesa do país.

Revela-se bastante importante que exista um ensinamento destas temáticas relacionadas com a segurança e a defesa, devido à falta de conhecimento por parte não só das crianças e jovens, como da sociedade no geral. O défice de partilha de informação sobre as Forças Armadas e Forças de Segurança pode ser uma das causas, assim como o desinteresse existente em torno destes temas. Tal como refere o Ministro da Defesa, João Cravinho, “Os portugueses conhecem insuficientemente as nossas Forças Armadas. Nós vivemos atualmente um momento histórico particular que nos interpela a compreender e a refletir sobre o papel das Forças Armadas na sociedade em que estão inseridas e que servem” (Almeida, 2018). O Ministro da Defesa Nacional considera ainda que o “necessário debate e conhecimento sobre as Forças Armadas requer abertura e inclusividade”, ou seja, não só os portugueses devem ir ao encontro das Forças Armadas, mas

¹ IDN - REFERENCIAL DE EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA, A DEFESA E A PAZ. Disponível em: <https://www.idn.gov.pt/conteudos/documentos/Referencial-EBOOK-versaodigital.pdf>.

também as Forças Armadas devem “dar-se a conhecer”, num processo do qual sairá “um reforço da confiança” na instituição (Ibidem, 2018).

Porém, os dados que constam no estudo sobre "Os jovens e as Forças Armadas", divulgado pelo Ministério da Defesa, com base no inquérito realizado em 2018 com os mais de 100 mil jovens que cumpriram o dever militar de participar no Dia da Defesa Nacional, refletem que "As Forças Armadas têm uma muito boa aceitação junto da população jovem", ficando em segundo lugar no que toca à confiança que os jovens depositam nas instituições e "sendo ultrapassada apenas pela confiança depositada nos bombeiros". Quanto ao eventual ingresso nas Forças Armadas, regista-se uma ligeira maioria dos que manifestaram disponibilidade para isso (45,8%) face aos que a afastaram (41%), ou seja, a percentagem de jovens que pretende ter uma carreira militar é quase igual àquela que não tem qualquer interesse em ser militar. Para além disso, este indicador de percentagem "não afirma que todos estes jovens se vão apresentar como candidatos ao ingresso nas Forças Armadas", todavia, comprova que "não se registam sinais que apontem para nenhum fenómeno de rejeição da instituição militar"². Podemos ainda comprovar neste estudo, que 39,1% dos jovens que não querem ingressar nas Forças Armadas referiu como justificativa o facto de não gostar das características da profissão, o que mostra uma falta de empatia entre os jovens e a missão das Forças Armadas.

Este tema é considerado tão importante que o Ministério da Defesa criou um Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, visando aumentar a valorização da carreira militar e das mulheres e homens que nela ingressam, assentando em três eixos estratégicos: o recrutamento, a retenção e a reinserção³.

Contudo, apesar de este Referencial ser considerado uma porta para o ensino destes conceitos nas escolas, verificou-se a existência de um problema ao nível de divulgação do mesmo, o que tem vindo a provocar uma menor eficácia na sua implementação. Desta forma, considera-se necessária a existência de um projeto estratégico de Relações Públicas, que estabeleça uma comunicação frequente, funcional e estruturada com os públicos-alvo do Referencial, de modo a serem garantidas relações duradouras e de confiança, tendentes, em última instância, ao cumprimento da missão do Referencial.

² OS JOVENS E AS FORÇAS ARMADAS, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. Disponível em: https://www.defesa.pt/Documents/20190412_DDN_Os%20Jovens%20e%20as%20For%C3%A7as%20Armadas_brochura_1_ddn.pdf [Consultado em junho, 17, 2019].

³ Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, Ministério da Defesa Nacional. Disponível em: https://www.defesa.pt/Documents/20190412_Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o_brochura_plano_de_acao.pdf. [Consultado em junho, 17, 2019].

Para sustentar teoricamente o presente projeto de Relações Públicas, considerou-se necessário fazer uma revisão de literatura sobre um conceito central na área das Relações Públicas estratégicas: a persuasão. Apesar de muitas vezes ser encarada como uma estratégia antiética, a verdade é que a utilização ética da persuasão pode ser vantajosa e eficaz para alcançar os objetivos. Assim, no capítulo 1 começa por se apresentar um histórico do conceito da persuasão, desde o seu aparecimento às diferentes definições encontradas sobre o tema. Em seguida, é apresentada a relação entre a persuasão e as Relações Públicas, ou seja, como a persuasão pode e deve ser aplicada nesta área. E, por fim, temos a temática da ética, tanto nas Relações Públicas, como na persuasão.

No capítulo 2 são apresentados os diversos conceitos e definições de Relações Públicas existentes, bem como a aplicabilidade das Relações Públicas nas Forças Armadas, verificando-se a pouca existência de conteúdos nesta área. Porém, foi possível verificar que também nas Forças Armadas o papel das RP é fundamental, permitindo que estas comuniquem de forma acertada com os seus públicos. Tal como refere Deutsch (1963 citado por Taylor e Kent, 2006, p.343), as campanhas de comunicação podem ser usadas para criar identidades nacionais permitindo que as pessoas de uma nação pensem juntas e hajam juntas, ou seja, a comunicação é uma parte central da construção da nação, porque os canais de comunicação funcionam como ferramentas de construção de relacionamentos que unem os cidadãos e, em tempos de crise ou ameaças, podem ajudar a unificá-los. Neste capítulo foram ainda apresentados alguns públicos-alvo das Forças Armadas no geral, bem como algumas estratégias de comunicação aplicadas. Procedeu-se, desta forma, a uma breve caracterização das Forças Armadas Portuguesas.

O capítulo 3 contém a metodologia do presente projeto, que consiste na construção de um plano estratégico de Relações Públicas para o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz. Para a elaboração deste plano foi seguido o modelo de Relações Públicas em quatro etapas, de Cutlip, Center e Broom (2006), pois considerou-se ser um método estruturante, capaz de facilitar a programação de medidas e táticas numa atividade estratégica de Relações Públicas. Foram também apresentadas outras técnicas qualitativas de recolha de dados utilizadas na parte inicial da tese e também na parte de investigação.

No capítulo 4 encontra-se a proposta do plano estratégico de Relações Públicas para o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, que se inicia pela investigação, com a caracterização do Referencial, tendo sido realizada em seguida uma análise da comunicação, um mapeamento e análise dos *stakeholders* e ainda uma análise SWOT do Referencial, bem como uma análise PEST das Forças Armadas. Nesta primeira parte foi também definido o problema/oportunidade. Em seguida é apresentado o planeamento do projeto, contemplando a

meta, a estratégia definida, a identificação dos públicos e mensagens, a definição dos objetivos e táticas por públicos e a calendarização. Em seguida pode encontrar-se a implementação das táticas, a avaliação e orçamentação do plano.

Como já se verificou anteriormente, este é um estudo atual, pois depara-se com um problema que as Forças Armadas enfrentam na atualidade. Tendo em conta que existem poucas matérias ligadas à comunicação na área militar, este projeto reveste-se de bastante relevância, porque apresenta não só uma perspetiva das Relações Públicas nas Forças Armadas, como contribui para a melhoria da comunicação de um projeto relacionado com essa área, o RESDP.

O interesse pessoal da mestranda para o estudo deste tema, depreende-se primeiramente com o facto de esta trabalhar num ramo das Forças Armadas, neste caso a Marinha, e deparar-se diariamente com problemas a nível do reconhecimento das funções e objetivos das Forças Armadas, da falta de interesse da população e conseqüentemente do desinteresse por uma carreira militar. Falta uma maior aproximação entre as Forças Armadas e a sociedade, sendo necessário mudar esta situação, garantindo uma maior informação às pessoas sobre o trabalho que os ramos desenvolvem e qual o seu valor na sociedade.

Acreditamos, assim, no contributo deste projeto para solucionar o problema da falta de conhecimento sobre temáticas relacionadas com a segurança e a defesa do país, fortalecendo o papel das Relações Públicas nesta área e no RESDP. A criação de um plano estratégico de Relações Públicas visa colmatar as falhas comunicacionais com os públicos-alvo, muitos dos quais nem eram considerados pelo Instituto de Defesa Nacional como relevantes em todo este processo educativo.

Capítulo 1

Persuasão e Relações Públicas

1.1 Persuasão

Na antiga Grécia chamavam “retórica” ao estudo da comunicação persuasiva. A retórica era vista como uma arte oral persuasiva utilizada na vida pública. “O termo “retórica” era empregue com referência à arte de dominar a linguagem para influenciar os julgamentos e a conduta dos outros” (Defleur e Ball-Rokeach, 1993, p.290). Segundo Kennedy a retórica divide-se em técnica, sofista e filosófica. A retórica técnica retrata as questões civis e centra-se mais na mensagem. A retórica sofista, dá mais ênfase às regras do comunicador, ou seja, é responsável por providenciar uma figura clara e ideal do orador, que levaria a sociedade ao cumprimento dos ideais nacionais. Já a retórica filosófica, é focada na inserção sistemática entre comunicador, mensagem e destinatário, preocupando-se mais com os interesses do recetor (Kennedy, 1980, citado por Wet, 1988, p.16).

Para Platão, a verdade era um valor supremo, e à vista deste, os sofistas sacrificavam a verdade em prol da persuasão. Este acusava os sofistas de não estarem interessados na procura da verdade, nem na utilização de argumentos racionais, mas sim na utilização de argumentos rápidos e bem elaborados, que ganhassem a rápida aprovação, mesmo que tivessem alguma falha escondida (Chappell, 1998, citado por Perloff, 2003, p.21). Platão considerava que os sofistas apenas estavam interessados em ver a comunicação como uma técnica e uma forma de manipular os destinatários da mensagem, através de conceitos e estilos de mensagens, apelando às emoções da audiência, para que esta aceitasse o ponto de vista do comunicador. A audiência consistia apenas num destinatário passivo, um mero objeto que os comunicadores manipulavam utilizando as suas táticas oratórias (Wet, 1988, p.17).

Os sofistas, por sua vez, viam a persuasão de maneira diferente. Estes acreditavam que estavam a fornecer às pessoas conhecimentos práticos, em vez da verdade "alto-falante", e, como democratas, ensinavam qualquer pessoa que estivesse disposta a pagar-lhes. Mas, de que forma esta questão das diferenças de opinião entre Platão e os sofistas é relevante? Tal como referiu Perloff, hoje em dia ainda nos preocupamos com os mesmos problemas que surgiram há anos atrás. Platão defendia a verdade acima de tudo e por isso condenava aqueles que mentiam ou manipulavam a verdade. Por sua vez, os sofistas ajudavam as pessoas ensinando-lhes conhecimentos práticos para promoverem as suas ideias e produtos, mesmo que isso significasse não transmitir toda a verdade. Atualmente enfrentamos ainda essas questões, uma vez que existem profissionais que tendem a “esconder” alguns factos em prol da boa imagem da sua organização, o que pode não ser visto da melhor forma aos olhos de outros.

O exemplo de uma mensagem que escondeu a verdade foi o caso da Volkswagen, que durante anos manipulou os testes de emissões poluentes dos automóveis. Só após serem confrontados com os testes realizados nos seus automóveis, a marca admitiu que no mundo pudessem existir 11 milhões de viaturas com esta fraude (Martins, 2015).

Podemos identificar outros fatores, referidos por Platão como os cinco princípios fundamentais da retórica, que continuam bastante relevantes nos nossos dias:

- O persuasor deve estar bem informado sobre o assunto que está a falar;
- O persuasor deve definir o seu assunto no início de um discurso;
- Deve haver boa ordem no discurso - deve ser organizado de forma adequada e ser completo;
- Deve haver um método de coleta e divisão no discurso;
- O persuasor deve conhecer a natureza da alma e os seus tipos, bem como os tipos de discursos adequados aos diferentes tipos de almas (Wet, 1988, p.18).

Tal como refere Johann Wet, estes princípios são tão válidos agora, como eram na época de Platão. Os profissionais de Relações Públicas utilizam estes princípios diariamente, ao informarem-se sobre a sua organização e o mercado em que esta se insere, ao analisar bem os discursos que fazem, seja interna ou externamente na organização, bem como ao avaliarem o tipo de público para qual se dirigem (Ibidem, 1988).

Uma das grandes contribuições de Platão para a persuasão, para além das suas obras, foi a descendência intelectual que produziu. Um dos seus melhores estudantes foi Aristóteles, que contribuiu para o entendimento e estudo da persuasão. Na visão de Aristóteles, tanto Platão como os sofistas tinham razão em alguns aspetos. Platão estava certo sobre a verdade ser importante, e os sofistas estavam corretos ao verem a comunicação persuasiva como uma ferramenta muito útil. Desta forma, Aristóteles argumentou que a retórica não foi concebida para persuadir as pessoas, mas para descobrir princípios científicos de persuasão, sendo a sua grande contribuição o reconhecimento da retórica em termos científicos, ou seja, como um fenómeno que poderia ser descrito com conceitos precisos e invocando probabilidades (Golden et al., 2000; McCroskey, 1997, citado por Perloff, 2003, p.22). Aristóteles desenvolveu, assim, a primeira abordagem científica para a persuasão. Este articulou uma série de conceitos específicos sobre a natureza da argumentação, o papel do estilo na persuasão e propôs métodos através dos quais a persuasão ocorre, descrevendo os contextos em que operava, tornando a ética uma peça central na sua abordagem. Desta forma, Aristóteles propôs três componentes principais da persuasão: ethos (a natureza do comunicador), pathos (estado emocional do público) e logos (argumentos de mensagem), reconhecendo que os falantes tinham de se adaptar ao público, considerando nos seus discursos os fatores mais persuasivos para este (Perloff, 2003, p.22).

Aristóteles e outros retóricos criaram cinco princípios que fazem parte do vocabulário e tradição da retórica e sobrevivem até aos dias de hoje, sendo eles:

- Invenção (descoberta e análise do assunto e provas);
- Disposição (estrutura e disposição do discurso);
- Entrega (voz, articulação e movimento do corpo);
- Estilo (uso apropriado do idioma);
- Memória (retenção de um falante e compreensão do conteúdo em algum tipo de ordem sequencial) (Wet, 1988, p.22).

A verdade é que podemos apresentar inúmeras definições e perspetivas do que é a persuasão. Poderíamos dizer que a persuasão é a "comunicação humana projetada para influenciar os outros, modificando as suas crenças, valores ou atitudes" (Simons, 1976, citado por O'Keefe, 1990, p.14), assim como "uma tentativa ativa para mudar a mente de uma pessoa" (Petty e Cacioppo, 1996, citado por Serra, 2008, p.6). Porém, tal como refere O'Keefe, as definições podem ser incómodas, pois traçam uma linha que separa nitidamente o que é ou não, neste caso, persuasão. Assim, uma definição pode ser considerada insatisfatória por não incluir casos que deveriam ser abordados (O'Keefe, 1990, p.14). Desta forma, o autor refere que identificando as características comuns dos casos paradigmáticos da persuasão, se possa ter uma noção da aplicação central do conceito, sem ter de encontrar uma definição em concreto (Ibidem, 1990, p.15).

Por exemplo, o sucesso é algo que está inserido no conceito de persuasão, pois se uma pessoa afirma que persuadiu outra, é porque conseguiu alcançar o seu objetivo, logo obteve sucesso. Este reconhecimento de que a persuasão está ligada à noção de sucesso leva diretamente a mais dois aspetos dos paradigmas de persuasão: a presença de algum critério ou objetivo e a existência de alguma intenção correlativa para atingir esse objetivo. Ou seja, para a pessoa dizer que teve sucesso ao persuadir outra, é porque primeiro tinha esse objetivo e segundo tinha a intenção de fazê-lo (Ibidem, 1990, p.15).

Outra característica apresentada por O'Keefe (1990, p.15) é alguma medida de liberdade, ou seja, o livre arbítrio, uma escolha livre da parte de quem é persuadido. O autor apresenta dois exemplos para explicar esta característica. Num assalto, a vítima não é persuadida a dar o seu dinheiro, mas sim forçada a isso; em contrapartida, ser induzido por um anúncio televisivo a fazer uma doação livremente à televisão pública é, obviamente, um exemplo de persuasão. Desta forma, quando a liberdade do persuadido é minimizada ou posta em causa, questiona-se se a persuasão está realmente presente. O autor refere ainda outra característica fundamental, que é o facto de os efeitos serem alcançados através da comunicação, ou seja, a persuasão acontece através de uma pessoa que comunica com outra. Uma ação que não envolva comunicação, mas somente um ato

físico, não pode ser considerada persuasão, pois não houve escolha por parte de quem é persuadido. Tem sempre de existir comunicação, interação entre as duas pessoas, sendo que o que uma diz, leva a que a outra tome determinada atitude (Ibidem, 1990, p.16).

Por fim, o autor chama a atenção para a mudança no estado mental do persuadido, que origina por sua vez mudanças no seu comportamento. Tal como este explica, por vezes relacionamos alguns casos de persuasão envolvendo apenas uma mudança no estado mental, porém quando verificamos que houve uma mudança de comportamento por parte da pessoa, presume-se que algo mudou no seu estado mental, ou seja, a alteração do pensamento é que desencadeia uma mudança no comportamento. Com base nesta perspectiva, verifica-se que a persuasão é planeada com o objetivo de influenciar os outros, afetando os seus estados mentais, em vez de influenciar diretamente a sua conduta (Ibidem, 1990, p.16).

Em suma, ao juntarmos as características dos vários exemplos de persuasão podemos chegar a uma definição de persuasão mais circunscrita: “um esforço intencional bem-sucedido para influenciar o estado mental de outro através da comunicação, numa circunstância em que o persuadido possui alguma medida de liberdade” (Ibidem, 1990, p.17). Porém, tal como O’Keefe (1990, p.17) refere, esta definição não elimina as extensas margens do conceito de persuasão, mas deixa em aberto a necessidade do sucesso, assim como a intenção de persuadir, o objetivo de alterar o estado mental, e assim por diante.

Ao reconhecermos estas características do paradigma da persuasão, podemos ter uma noção do núcleo central do conceito de persuasão, sem que seja necessário estabelecer limites definidos, uma definição em concreto do conceito. A verdade é que irão sempre existir críticas às definições apresentadas, pois cada um tem a sua interpretação do que deve ou não ser caracterizado como persuasão. A própria análise destas características pode gerar discussões, como por exemplo que tipo de liberdade o persuadido deve ter, antes de se considerar a situação como persuasiva. As definições podem ser uma forma útil de encontrar um caminho para se perceber em que consiste a persuasão, mas nunca um conceito fechado, pois está sempre suscetível a interpretações e alterações.

Miller definiu a comunicação persuasiva como qualquer mensagem que se destina a moldar, ou mudar as respostas do outro, ou seja, limita a atividade persuasiva ao comportamento intencional (Miller, 1980, citado por Stiff, 1994, p.4). O autor identificou três dimensões da atividade persuasiva, sendo elas o processo de modelagem da resposta, o reforço da resposta e a mudança da resposta (Stiff, 1994, p.4).

Miller acredita que não se pode somente dar ênfase às atitudes na pesquisa sobre a persuasão, sendo que refere outros tipos de divulgação persuasiva, como as percepções, emoções, crenças e comportamentos. James Stiff apresenta alguns exemplos para justificar a definição de persuasão de Miller, como o caso da socialização organizacional, como um processo de formação de respostas, enfatizando o desenvolvimento dos valores dos empregados (Ibidem, 1994, pp.5-6). Em relação ao processo de reforço de respostas, este dá o exemplo dos grupos de autoajuda, como os Alcoólicos Anônimos, que muitas vezes enfatizam a manutenção de comportamentos desejáveis (Ibidem, 1994, pp.6-7). Na ótica do autor, esta definição mais ampla de persuasão oferecida por G. R. Miller (1980), é consistente com a gama de resultados cognitivos, emocionais e comportamentais que são rotineiramente associados à comunicação persuasiva (Ibidem, 1994, pp.9-10). Este defende ainda que manipulação e coerção são estratégias que podem ser utilizadas para alcançar resultados persuasivos. Contudo, esta perspectiva é mais difícil de aceitar pois a manipulação e a coerção são conceitos que infringem algumas “regras éticas”, devendo ser cumpridas e revistas posteriormente. Em suma, a ideia defendida por Miller e apresentada por Stiff é que qualquer mensagem destinada a moldar, reforçar ou alterar as respostas de outros, será definida como comunicação persuasiva (Ibidem, 1994, p.10).

A motivação humana é um complexo fenômeno que tem sido abordado nas diversas teorias da filosofia e psicologia. Foram identificadas algumas premissas que atuam ao nível psicológico e emocional e permitem que o processo de persuasão motive as pessoas a mudar a sua posição e a identificarem-se com o ponto de vista do persuasor. Essas premissas que vamos brevemente abordar são: necessidades, atitudes e consistência.

Necessidades

Todas as pessoas têm necessidades, o problema é conseguirmos identificá-las e satisfazê-las. Vance Packard identificou oito necessidades ocultas para as quais os publicitários apelam tentando vender os seus produtos aos destinatários. Porém, essas oito necessidades têm aplicabilidade para além da publicidade, podendo algumas delas serem relevantes nas Relações Públicas (Packard, 1986, citado por Wet, 1988, p.33).

As necessidades encontradas por Vance são a segurança emocional, afirmação de valores, satisfação do ego, lojas criativas, objetos de amor, senso de poder, necessidade de raízes e imortalidade (Ibidem, 1988, pp.33-34). Sem dúvida podemos identificar estas necessidades no nosso dia-a-dia e muitas das mensagens persuasivas vão ao encontro destas necessidades, de forma não só a colmatá-las como também a aproximar as pessoas à entidade que as transmite. A identificação destas necessidades por parte dos RP permite desenvolver estratégias de

comunicação que vão ao encontro destas carências, e, desta forma, alcançar mais facilmente os objetivos da sua organização.

Também Abraham Maslow (Larson, 1986) identificou cinco tipos de necessidades, afirmando que as pessoas tinham de satisfazer as primeiras necessidades para posteriormente avançar para as próximas, ou seja, estas estavam dispostas como uma espécie de pirâmide: as básicas, as de segurança, as de pertença, as de amor ou estima e por fim a necessidade de autorrealização (Larson, 1986, citado por Wet, 1988, p.35). As necessidades básicas são as mais importantes, a necessidade de manter-se vivo, de respirar, de comer, descansar, beber, dormir. As necessidades de segurança estão no segundo nível da pirâmide e permitem sentirmo-nos seguros, sem perigo, com boas condições monetárias, com emprego, etc. No terceiro nível encontramos as necessidades de pertença, servindo para manter relações humanas com harmonia, sentirmo-nos parte de um grupo, no trabalho ou na família. De seguida, temos as necessidades de amor ou estima, que têm a ver com o sentirmo-nos dignos, respeitados por nós e pelos outros, com prestígio e reconhecimento. Por fim, no quinto nível, temos a necessidade de autorrealização, que faz parte da natureza humana e diz respeito à própria realização, fazer aquilo que se gosta e ser aquilo que queremos realmente ser. Muitas das técnicas da persuasão são direcionadas para esta última necessidade, podendo levar a crer que é por ser a necessidade mais difícil de alcançar e a que mais aspiramos conseguir (Larson, 1986, citado por Wet, 1988, pp.34-35).

Atitudes

As atitudes e os comportamentos têm sido o foco da maioria dos estudos da persuasão. Ao longo dos últimos 60 anos, as atitudes tornaram-se um componente estratégico em muitas teorias da comunicação persuasiva, tendo o conceito ganho relevância ao ser utilizado por Gordon Allport (1935) para entender o comportamento humano. Tendo em conta que um dos grandes objetivos da persuasão é mudar atitudes, estas são sem dúvida um fator de grande importância nesta temática. Beisecker e Parson (citado por O'Keefe, 1990, p.16) referem que o objetivo final de um persuasor é modificar o comportamento de outro e normalmente esse objetivo é alcançado através de um processo de mudança de atitude, ou seja, as atitudes são "precursores do comportamento" (Cohen, 1964, citado por O'Keefe, 1990, p.16).

A definição de atitude não é algo que tenha originado consenso, contudo, existem alguns pontos que são comuns nas diversas discussões. A opinião de que uma atitude é a avaliação de um objeto tem sido tema comum nas definições de atitude, assim como o facto de as atitudes serem aprendidas, ou seja, não são inatas, representando um resíduo de experiência (O'Keefe, 1990, p.19). Apesar de fazermos julgamentos avaliativos pré-estabelecidos, com as experiências que

vamos adquirindo as nossas atitudes podem mudar. Estas são ainda consideradas relativamente duradouras. Por exemplo, os estados emocionais, o humor, são temporários, enquanto as atitudes são algo que normalmente dura mais tempo, porém sempre suscetíveis à mudança. Por fim, as atitudes são levadas a influenciar a conduta, ou seja, “não são entidades mentais desconectadas da ação”, muito pelo contrário, estas influenciam o comportamento. A influência que uma atitude tem no comportamento pode não ser explícita ou direta, mas predispõe a que a pessoa aja de certa forma (Ibidem, 1990, p.18).

A construção da atitude foi originalmente introduzida para explicar porque as pessoas respondem de forma diferente a estímulos semelhantes. Assim, James Stiff refere que uma abordagem que enfatiza o poder preditivo e explicativo de uma atitude é classificada como abordagem funcional (Stiff, 1994, p.16).

Katz e Smith bem como Bruner e White (citado por Stiff, 1994, p.16) foram os investigadores que desenvolveram a abordagem funcional na década de 1950, examinando as suas funções psicológicas. Particularmente Katz identificou quatro funções, em que cada uma está associada a um conjunto de metas implícitas que as pessoas possuem.

A primeira é a função instrumental, ajustável ou utilitária, quando as pessoas procuram ter experiências gratificantes e minimizam aquelas que são negativas (Katz, 1960, citado por Stiff, 1994, pp.16-17). Em seguida temos a função defensiva do ego, que tem como objetivo proteger as pessoas de verdades básicas sobre si mesmas e sobre o meio ambiente que não querem enfrentar (Katz, 1960; Sarnoff, 1960, citado por Stiff, 1994, p.17). Temos ainda a função de conhecimento das atitudes, que permite organizar informações e estruturar as avaliações de novos estímulos. Nas situações em que não temos certezas, as atitudes podem superar uma brecha na informação e permitir a interpretação/ categorização de novas informações em categorias gerais pré-estabelecidas, como por exemplo os estereótipos, organizando-os em categorias com base nas suas semelhanças (Ibidem, 1994, p.17).

Por fim, a função expressiva de valor é caracterizada como um meio para estabelecer e manter normas de adequação social (Ibidem, 1994, p.17). Katz referiu que os próprios conceitos são moldados pelas forças sociais aplicadas através da interação, ou seja, as atitudes servem como lembretes dos valores e orientações de grupos e organizações. A verdade é que quando as pessoas se identificam com um determinado grupo, adotam os valores e orientações desse grupo (Ibidem, 1994, p.18).

Consistência

Em relação à consistência, este fator é utilizado para diminuir a dissonância que pode surgir, sendo que as pessoas aspiram sempre obter um estado de consonância. Existem várias fontes de dissonância e consonância, que geralmente se aplicam numa situação persuasiva (Larson, 1986, In Wet, 1988, p.37). As diferenças de dissonância que podem tornar os recetores vulneráveis à persuasão são a perda do prestígio do grupo, a incerteza da previsão em relação ao comportamento das pessoas ou ao curso dos eventos e o sentimento de culpa. As fontes de consonância que um persuasor pode utilizar para manter um destinatário do seu lado são a garantia de segurança, a demonstração de previsibilidade relacionada com a garantia da segurança e o uso de recompensas (Wet, 1988, p.37).

A comunicação persuasiva também possui premissas de conteúdo, como argumentos ou declarações, que podem convencer os destinatários mais racionais (Larson, 1986, citado por Wet, 1988, p.37). Aqui a preocupação não é com as preferências pessoais em relação à escolha de linguagem ou estilo, nem com fatores psicológicos, mas sim com a correspondência entre situações, ou seja, ao estabelecer uma forte correlação entre causa e efeito, o persuasor pode influenciar o comportamento. Estas técnicas são frequentemente usadas por políticos, nos tribunais, e essencialmente, usam as ideias já estabelecidas nas mentes dos destinatários para persuadir. Assim, as premissas de conteúdo são consideradas padrões aceites de lógica ou pensamento racional (Ibidem, 1988, pp.37-38).

Larson indica que os argumentos ou declarações capazes de convencer os destinatários mais racionais fornecem provas, sendo essas provas "evidências suficientes que podem ser conectadas através do raciocínio para levar os membros da audiência a tomar o conselho do persuasor ou a acreditar no que ele ou ela diz " (Larson, 1986, In Wet, 1988, p.38). Existem então dois componentes que constituem a prova: a evidência e o raciocínio. A evidência representa o elemento tático, consistindo na seleção e combinação de informações. O autor pode identificar dois tipos de evidências: as evidências dramáticas (que apelam às nossas emoções e que podem assumir a forma de narrativa, história ou testemunho) e as evidências lógicas (que apelam ao nosso raciocínio) (Ibidem, 1988, pp.38).

Larson (1986) identificou sete tipos de raciocínio, sendo estes o *raciocínio de causa-efeito*, que na maior parte das vezes é utilizado para identificar eventos, tendências ou factos que deram origem a certas consequências. O raciocínio de efeito-causa raramente é usado, pois o persuasor teria que assumir certos efeitos conhecidos e argumentar de volta à causa. Em relação ao *raciocínio de sintomas* assemelha-se ao raciocínio de efeito-causa, uma vez que os persuasores muitas vezes

identificam uma série de sintomas e tentam tirar alguma conclusão deles. No que diz respeito ao *raciocínio de critério* para aplicação, é utilizado quando os persuasores estabelecem um conjunto de critérios para as pessoas comprarem um produto, votarem num candidato ou apoiarem uma causa e, em seguida, oferecerem o produto, o candidato ou a causa que atende a esses critérios. No *raciocínio de comparação*, os persuasores usam comparações como a substância lógica para uma certa conclusão, ou seja, comparam alguns dados ou situações e extraem daí as conclusões. O *raciocínio dedutivo* é usado em livros didáticos, nos tribunais de justiça, entre outros casos, sendo que o argumento prossegue do geral para o específico. Por sua vez, o *raciocínio indutivo* é o inverso, ou seja, o argumento procede do particular para o geral, sendo possível chegar a uma generalização lógica a partir de uma evidência específica (Ibidem, 1988, pp.39-40).

Para entender de forma mais aprofundada a persuasão, considera-se necessário apresentar algumas teorias e modelos, não só para situar diferentes perspectivas, como para compreender de que forma podemos analisar a persuasão e qual a que melhor se aplica nas Relações Públicas. Pode ser encontrada no Anexo A uma explicação mais completa dos modelos e teorias da persuasão que estão identificados na tabela 6.

Para terminar este capítulo podemos dizer que a persuasão deve ser interpretada como uma transação na qual o agente persuasivo e recetor persuadido têm uma responsabilidade mútua: participar ativamente do processo (Ariton-Gelan, 2015, p.276). Ariton-Gelan, através de CH. Larson, refere ainda expressões como *feedback* adequado e ceticismo moderado. O ceticismo moderado consiste na posição equilibrada entre a atitude crédula temperada e a atitude dogmática. O recetor persuadido deve perceber completamente a mensagem persuasiva do agente e se essa quer impor normas de ética próprias com autoridade. Somente depois, este pode avaliar com discernimento a moralidade das estratégias persuasivas e dos seus objetivos, ou seja, não podemos julgar uma mensagem como falsa e imoral, apenas porque provém de uma fonte comprometida, é necessário avaliar a mensagem para conseguirmos tirar conclusões credíveis (Ariton-Gelan, 2015, p.276, 277).

Tal como refere o autor, o *feedback* adequado exige uma reflexão, compreensão, opinião, sentimentos e raciocínio. Posteriormente, a reação à mensagem pode indicar concordância, aprovação ou desacordo. A persuasão só é ética quando evitamos a monopolização da discussão com a intenção de impedir que outros expressem as suas opiniões.

A persuasão, seja de natureza racional ou emocional, é sempre um carácter de deliberação seja daquele que quer persuadir, seja daquele que é persuadido. Desta forma, não se considera neste contexto que a persuasão seja algo negativo, desde que utilizada eticamente, correspondendo não

só aos valores e crenças do persuasor, mas tento também em conta os valores dos recetores. Os comunicadores, como os profissionais de Relações Públicas, poderão utilizar a persuasão como forma de alcançar os seus objetivos, como por exemplo a mudança de comportamento de um público face à sua organização, sem deixar de ser ético, pois tal como defende Ariton-Gelan, os recetores também têm de avaliar as mensagens que são transmitidas, verificarem se correspondem àquilo em que acreditam e se será ou não benéfico para eles aderirem a determinada ideia ou comportamento. Cada uma das teorias apresentadas pode, assim, contribuir para a utilização da persuasão da melhor forma, dependendo do público-alvo e dos objetivos que se pretende alcançar. É com base nestes fundamentos que pretendemos sustentar os objetivos, as mensagens e as táticas no projeto, tendo em conta os valores dos Instituto de Defesa Nacional, como também os valores dos públicos-alvo encontrados. A utilização da persuasão servirá para que os públicos alterem as suas atitudes e comportamentos face ao Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz e possam contribuir para que este alcance os seus objetivos.

1.2 A Persuasão nas Relações Públicas

Entre as diversas definições de Relações Públicas que serão apresentadas no Capítulo 2 sobressaem os conceitos de gestão, organização e públicos, mas também a omissão de um conceito que, à partida, seria óbvio numa definição de Relações Públicas: o de persuasão. Tal como refere Gisela Gonçalves, a explicação para este facto encontra-se em dois movimentos inerentes à própria história das Relações Públicas. Um é o movimento interno, patente na procura de uma definição de Relações Públicas que contrarie a conotação negativa da intenção persuasiva e propagandística associada ao advento das Relações Públicas nos finais do séc. XIX. O outro, é um movimento externo, de afastamento de qualquer intenção de integração com o marketing, especialmente visível a partir da década de 80 do séc. XX (Gonçalves, 2010, p.7).

A comunicação persuasiva foi desenvolvida por pioneiros como Edward L. Bernays (Theaker, 2004, p.14), sendo considerada um tipo especial de comunicação. Tal como a persuasão, também o processo de comunicação tem muitos modelos, não sendo estes adequados em todas as situações. No entanto, o principal paradigma do processo de comunicação, tal como formulado por Harold Lasswell, permite dizer que a comunicação envolve fonte, mensagem, meio (canal), público e efeito, sendo que quaisquer mudanças nas características de um destes elementos podem causar diferenças na persuasão da comunicação (Newson et al., 2001, p.54).

A persuasão é, então, um recurso simbólico primário da humanidade para exercer controlo sobre o meio ambiente (Miller e Steinberg, 1975, citado por Miller, 1989, p.46). Esta afirmação tem,

contudo, um obstáculo semântico, causado pelas conotações desfavoráveis do termo controlo, que, na nossa sociedade, é tipicamente igualado à manipulação. Porém, como refere Miller, nesta afirmação o controlo tem um significado muito mais amplo, ou seja, quer especificamente dizer que as pessoas procuram controlar os seus ambientes, reconhece o facto evidentemente óbvio de que as pessoas têm uma preferência por determinados resultados ambientais em detrimento de outros. Por exemplo, a maior parte das pessoas prefere o calor em vez do frio, preferem o respeito, a afeição e o amor, em vez do desprezo, do isolamento social e do ódio. Desta forma, o conceito de procurar o controlo é amoral, assim como respirar ou comer é amoral, é um aspeto inevitável de estar vivo (Miller, 1989, p.46).

Isto não significa que apesar do controlo ambiental ser amoral e, portanto, não estar sujeito a escrutínio ético, que outros atos persuasivos específicos estejam isentos de avaliação ética. Muito pelo contrário, qualquer mensagem concebida para aumentar ou exercer controlo ambiental é um jogo justo para duas amplas categorias de julgamentos éticos: julgamentos referentes aos fins procurados pela mensagem persuasiva e julgamentos relativos aos meios persuasivos empregues na procura desses fins. Noutras palavras, as questões éticas são prováveis e apropriadas quando se trata de avaliar domínios específicos de controlo ou estratégias simbólicas específicas usadas para estabelecer o controlo (Ibidem, 1989, p.46).

As Relações Públicas, também podem ser consideradas como um processo que se concentra em exercer um controlo simbólico sobre certos aspetos, como atitudes e imagens e os comportamentos subsequentes. A verdade é que controlar as atitudes e os comportamentos torna-se inevitável.

Isso verifica-se, por exemplo, com os candidatos políticos em cargos públicos que lutam pela aceitação e apoio de políticas públicas, ou com as empresas que tentam comercializar os seus produtos e serviços, têm de ter sempre em consideração as atitudes dos seus públicos. Desta forma, as Relações Públicas devem ter em conta as predisposições avaliativas e comportamentos subsequentes dos eleitores ou, no caso das empresas, dos consumidores. Além disso, a menos que se opte por renunciar inteiramente aos fundamentos sociais, económicos e políticos da nossa sociedade, esse processo de procurar o controlo simbólico, é uma necessidade humana amoral (Ibidem, 1989, p.47).

Assim, tal como na persuasão, são também colocadas questões éticas relativas às Relações Públicas, principalmente no que diz respeito a determinados fins políticos, ou de determinados produtos, que utilizam os meios persuasivos para alcançar esses fins, como por exemplo, tentar vender um produto que é prejudicial, ou tem algum defeito, ou até mesmo para empregar

estratégias políticas ou empresariais através de mensagens enganosas ou desonestas (Ibidem, 1989, p.47-48).

Para Miller, o termo "persuasão" refere-se a situações em que são feitas tentativas de modificar atitudes e/ou comportamentos por meio de transações simbólicas (mensagens) que são às vezes, mas nem sempre, ligadas à força coercitiva e que apelam à razão e às emoções da persuasão pretendida (Ibidem, 1989, p.48). O autor considera esta definição útil, não só porque evidencia os elementos-chave do processo persuasivo, como também tem várias implicações importantes para os profissionais de Relações Públicas. Miller refere muitas vezes a natureza simbólica da persuasão, querendo transmitir que “simbolizar significa comunicar” e, portanto, o maior interesse está nos sistemas de código verbal e não-verbal empregues (Ibidem, 1989, p.48).

Miller considera ainda que os esforços de controlo ambiental dos profissionais de Relações Públicas são também amplamente fundamentados na troca simbólica. Porém, apesar de se garantir a primazia da simbologia, o facto é que as mensagens persuasivas são muitas vezes reforçadas pela força coercitiva. Por isso, a influência social às vezes resulta da capacidade do persuasor de exercer o controlo sobre os meios para manipular efetivamente certas recompensas e punições para os persuadidos (Kelman, 1961, citado por Miller, 1989, p.49). Também Simons (1974) afirma que muitas vezes a eficácia da persuasão utilizada entre indivíduos, instituições e nações, depende da capacidade e da disposição dos persuasores em utilizar a força coerciva. O autor refere o exemplo das greves e encerramentos de fábricas, que influencia fortemente o poder de persuasão da negociação entre os colaboradores e a administração (Simons, 1974, citado por Miller, 1989, p.49).

A verdade é que os profissionais de Relações Públicas ao utilizarem recompensas e punições para reforçar as suas mensagens persuasivas, podem não seguir um comportamento muito ético, para além de que estes podem ser prejudicados, devido às conotações desfavoráveis associadas ao termo “Relações Públicas”. Assim, embora os profissionais de Relações Públicas exijam algum controlo sobre recompensas e punições para garantir o impacto de certas mensagens, eles devem seleccionar essas recompensas e punições com um cuidado escrupuloso (Miller, 1989, p.49).

Anteriormente, Miller defendia que a única coisa que os pesquisadores da persuasão podiam observar relativamente aos efeitos de uma mensagem persuasiva eram os comportamentos. Para ele os dados brutos não são atitudes, mas indícios comportamentais de atitudes, e por isso não concorda que as atitudes tenham um papel importante na persuasão, pois são algo que não se pode observar. Para além disso, o autor menciona que as atitudes provaram ser pobres indicadores de comportamento, ou seja, existe fraca correlação entre as expressões verbais de uma atitude e outros comportamentos relacionados à mesma. Isso pode ainda ser evidenciado no facto de que aquilo

que as pessoas sobre os seus sentimentos muitas vezes não correspondem às suas ações, o que explica a popularidade de ditados como "Conversa barata" e "Ações falam mais alto que palavras".

Porém, Miller acaba por incluir na sua definição a atitude, porque esta é entendida como um fator que predispõe os indivíduos a comportarem-se de determinada forma perante um estímulo. Ou seja, a maioria dos profissionais de Relações Públicas confiam na persuasão principalmente para afetar propositadamente as atitudes dos públicos-alvo. Daí o autor considerar apropriado incluir o conceito como parte da sua definição. Porém, este aplica algumas ressalvas à inclusão do termo atitudes, nomeadamente, a necessidade de ser enfatizado que a mudança de atitude é apenas um dos três possíveis objetivos persuasivos, embora o termo persuasão seja geralmente comparado ao processo de mudança de atitudes de algum público-alvo. Um segundo objetivo persuasivo é promover uma atitude, isto é, condicionar uma resposta avaliativa consistente a algum estímulo em que tal resposta não existia anteriormente. Este objetivo é particularmente pertinente a situações envolvendo a introdução de produtos, políticas ou pessoas familiares. Uma terceira função importante da persuasão é reforçar atitudes favoráveis que existam atualmente. Tal como disse Miller, “a persuasão é um aliado inestimável para manter velhos amigos e fazer novos amigos” (Ibidem, 1989, pp.50-51).

Miller observa ainda de que forma as atitudes e os comportamentos se relacionam, ou seja, é comum ver as atitudes como precursoras do comportamento, primeiro o persuasor muda as atitudes do público-alvo e, só depois dessa mudança ter ocorrido, os comportamentos desejados podem realmente acontecer. Porém, alguns estudiosos da persuasão, como por exemplo, Bem (1965, 1968, 1972), questionaram a suposição das atitudes inevitavelmente precederem comportamentos. Estes afirmam que as pessoas frequentemente inferem as suas atitudes observando o seu próprio comportamento. Os autores apresentaram o seguinte exemplo: Quando perguntamos a alguém "Você gosta de Paul Newman?" A pessoa, que nunca pensou muito a respeito dessa questão, pensa: "Preciso de gostar de Paul Newman, porque eu sempre vou ver seus filmes" (Bem, 1965, 1968, 1972, citado por Miller, 1989, p.51). Esta inversão de ordem temporal é muito importante para quem utiliza a persuasão, pois indica que as atitudes e os comportamentos são recíprocos, ou seja, assim como as atitudes podem "causar" comportamentos, os comportamentos também podem "causar" atitudes. Logo, mesmo que o objetivo final da persuasão seja definido como influenciar as atitudes, a melhor estratégia para atingir esse objetivo geralmente está em induzir as pessoas a se comportarem de maneiras consistentes com as suas atitudes (Miller, 1989, p.52).

Outro dos fatores que Miller refere, diz respeito à distinção entre apelar à razão e apelar à emoção. Becker ressalta a ingenuidade de acreditar que razão e emoção podem ser perfeitamente separados

(Becker, 1963, citado por Miller, 1959, p.52). A verdade é que a maioria das linguagens comuns tem tons emocionais. Por exemplo a frase "Vamos ver isso logicamente" revela uma certa força emotiva na medida em que a pessoa deseja ser retratada como um pensador lógico e não confuso e ilógico. Por outro lado, as mensagens persuasivas que apelam às emoções, são frequentemente estruturadas de forma convincente e lógica (Miller, 1989, p.52). Assim, a diferença entre os apelos lógicos e emocionais é de grau, não de tipo. Porém, existe sim uma diferença entre estas mensagens. Algumas campanhas de Relações Públicas destinam-se principalmente a provocar o cérebro, enquanto outras tentam apelar ao coração. Em suma, podemos afirmar que a persuasão é simbólica, por vezes indiretamente coercitiva, mas principalmente que procura mudar, fomentar ou reforçar respostas atitudinais e comportamentais, utilizando os recursos lógicos e emocionais para alcançar os seus objetivos.

A maior parte da pesquisa sobre a persuasão tem sido fundamentada num paradigma de receção passiva (Miller e Burgoon, 1973, citado por Miller, 1989, p.53). Nesse paradigma, o persuasor codifica e transmite uma mensagem a um público relativamente passivo. Mesmo quando existe a oportunidade de *feedback* da audiência, os persuadidos são resignados a um papel relativamente inativo, ou seja, a persuasão é vista como um processo unidirecional. Este paradigma descreve com precisão circunstâncias típicas que envolvem grandes audiências, como por exemplo, discursos para multidões ou mensagens persuasivas nos media. Porém, tal como refere Alison Theaker, o elemento de *feedback* é crucial para as Relações Públicas serem eficazes, pois precisam de saber se a mensagem foi recebida, como foi entendida e quais as ações ou mudanças de atitude ou comportamento se seguiram ao recebimento da mensagem. Através do *feedback* conseguimos perceber como foi recebida a mensagem, se a nossa ideia foi bem interpretada, se a linguagem é complexa demais para um público específico, entre outros aspetos que são importantes para avaliar o impacto da mensagem nos públicos-alvo (Theaker, 2004, p.22).

É claro que um profissional de Relações Públicas não aposta no sucesso persuasivo de uma única mensagem, pois o impacto da maioria das campanhas de Relações Públicas depende da transmissão de várias mensagens. A verdade é que mesmo que uma única mensagem influencie o público-alvo, o efeito pode ser efémero, porque é rapidamente apagado por mensagens que advogam pontos de vista opostos (Miller, 1989 p.54).

A publicidade nos media e as campanhas políticas são dois exemplos apresentados por Miller, uma vez que os persuadidos são induzidos a comprar determinados produtos ou a votar em candidatos específicos, devido à exposição a mensagens sequenciais cuidadosamente orquestradas, e não por uma única mensagem. Muitas vezes as pessoas não acreditam na possibilidade de serem afetadas por tais mensagens, mas a verdade é que tal como refere Bem (1970) apesar de muitas pessoas

afirmarem que as mensagens persuasivas dos media não influenciam o seu comportamento, quando vão às farmácias acabam por comprar as aspirinas de determinada marca quando poderiam comprar produtos igualmente eficazes, como por exemplo o genérico da aspirina, por um custo bem menor (Bem, 1970, citado por Miller, 1989, p.61).

Esta estratégia das mensagens sequenciais baseia-se no intuito de empregar mensagens iniciais para "criar" determinadas persuasões, de modo a influenciar os recursos subsequentes, ou seja, não é esperado que as primeiras mensagens produzam algum retorno, em vez disso, espera-se que sejam uma espécie de preparação, que coloquem as pessoas com um determinado estado de espírito, que os torne mais suscetíveis às mensagens persuasivas posteriores (Miller, 1989, p.62).

A semiótica é também um fator útil para os profissionais de Relações Públicas porque faz com que estes pensem sobre como as pessoas usam as informações, o texto, imagem, som, cor, para construir as suas próprias versões da mensagem. O papel da cultura em conferir significados, também é importante, pois o comunicador não pode assumir que os outros compartilham dos seus valores e atitudes. Os profissionais de Relações Públicas precisam estar cientes das diferentes reações que as pessoas podem ter relativamente à mesma palavra ou imagem e, desta forma, é importante estarem cientes desse aspeto para não haver mal-entendidos ou até mesmo ofender as pessoas (Theaker, 2004, p.25).

A propaganda hoje é vista como indesejável e persuasiva, o que explica também uma certa desconfiança no trabalho desempenhado pelas Relações Públicas, pois associam uma prática à outra (Theaker, 2004, p.15).

Grunig (1992) argumenta que o modelo assimétrico pode não ser ético, pois implica uma comunicação que possibilita uma organização obter o que pretende "sem alterar o seu comportamento ou sem se comprometer" (Grunig, 1992, citado por Theaker, 2004, p.15). Outros académicos descrevem as Relações Públicas e a persuasão quase como sinónimos, porque ambos usam símbolos, textos ou imagens, para tentar controlar o meio ambiente (Miller, 1989, citado por Theaker, 2004, p.15). Por sua vez, L'Etang ressalta que o "conceito de livre arbítrio é importante para separar a persuasão das suas conotações negativas de manipulação, coerção, "lavagem cerebral" e "propaganda" (L'Etang 1996, citado por Theaker, 2004, p.15).

Um dos exemplos de comunicação persuasiva positiva são as campanhas de saúde pública, que alertam as pessoas para problemas de saúde, tentando persuadi-las a realizar os procedimentos clínicos necessários. Hoje em dia, a maioria das empresas tentam persuadir os públicos-alvo de que os seus produtos ou serviços são confiáveis, seguros, etc. (Theaker, 2004, p.15).

Robert L. Heath refere que alguns teóricos como Miller (1989) reagiram defensivamente ao modelo simétrico, porque parece desafiar o papel dominante que as teorias da persuasão desempenharam na ciência da comunicação. Miller acredita que as Relações Públicas e a persuasão são "*dois Ps in a pod*" e que as Relações Públicas são assimétricas por natureza (Miller, 1989 citado por Heath, 2001, p.13). O autor refere ainda a visão de Van der Meiden, que defendeu uma abordagem assimétrica das Relações Públicas ao argumentar que o modelo simétrico significa que as organizações teriam de abandonar os seus próprios interesses, algo que ele considerava pouco realista, bem como mal aconselhado (Van der Meiden, 1993, citado por Heath, 2001, p.13).

Porém, Robert L. Heath baseando-se em Grunig e White, refere que o modelo simétrico realmente serve o interesse próprio da organização melhor do que um modelo assimétrico porque "as organizações obtêm mais do que querem quando desistem de parte daquilo que desejam" (J. Grunig e White, 1992, citado por Heath, 2001, p.13). O autor refere que já em J. Grunig e Hunt (1984), a persuasão é considerada um conceito relevante no modelo simétrico. A diferença é que o profissional de Relações Públicas às vezes deve persuadir a administração da organização e, em outros momentos, deve persuadir o público: "Se a persuasão ocorrer, o público deve ter a mesma probabilidade de persuadir a administração da organização a mudar atitudes ou comportamentos, pois a organização provavelmente mudará as atitudes ou o comportamento do público" (Grunig e Hunt, 1984, citado por Heath, 2001, p.13). Leichthy e Springston (1993) foram os primeiros a apontar que a maioria das organizações pratica uma combinação dos quatro modelos (Heath, 2001, p.13).

Tom Watson e Paul Noble referem que a prática de Relações Públicas, como é observado hoje, desenvolveu-se a partir da imprensa e da publicidade. Referem ainda que é proveniente de uma base governamental nas principais nações combatentes durante a Primeira Guerra Mundial. A necessidade de controlar a informação e motivar as populações da Grã-Bretanha, da França e dos Estados Unidos levou à formação de organizações de propaganda governamentais. Um exemplo dado é o Comité de Informação Pública dos EUA, que realizou programas de comunicação informativa para induzir mudanças na opinião pública. Este conceito informativo unidirecional de Relações Públicas como a prática da publicidade persuasiva continuou como o modo dominante ao longo do século XX (Watson e Noble, 2007, p.3). Os autores afirmam que para muitos profissionais de Relações Públicas, a persuasão é o resultado desejado das suas atividades, seja para mudar a atitude do governo em relação a um cliente, promover o ponto de vista de um empregador ou criar consciência de um produto ou serviço e assim apoiar as vendas (Ibidem, 2007, p.4).

No entanto, Bernays não defendeu as comunicações unidirecionais. O seu objetivo era aplicar métodos de ciências sociais, primeiro para pesquisar a situação e depois criar os métodos de comunicação mais eficazes. Bernays e outros profissionais foram mais metódicos na sua pesquisa e estratégia, porém, os agentes de imprensa e publicitários permaneceram a curto prazo na sua abordagem, concentrando-se em ganhar espaço nos jornais e revistas e não definindo estratégias para atingir os objetivos do cliente (Ibidem, 2007, p.4). A partir da década de 1950, noções como "benefício mútuo" e "boa vontade" tornaram-se mais difundidas e as Relações Públicas começaram a afastar-se das suas raízes na publicidade, para uma abordagem mais planeada (Ibidem, 2007, p.4).

Bernays enfatizou o elemento persuasivo na sua definição de que "as Relações Públicas tentam engajar o apoio público". Contudo, este considerou que o conhecimento da psicologia era importante porque os profissionais tinham que entender a diversidade do comportamento humano. Ao entender o comportamento, os programas de Relações Públicas podem ser projetados para atender às necessidades tanto do cliente como dos públicos-alvo (Ibidem, 2007, p.6).

Edward L. Bernays afirmou que o seu trabalho se fundamentava na "persuasão científica". Este é consensualmente apontado como o precursor das Relações Públicas científicas, na medida em que, como Pavlik bem realça, é com ele que as Relações Públicas começam a reivindicar a necessidade vital de serem estudadas a partir das ciências sociais. Quer isto dizer que Bernays percebeu ser impossível influenciar eficazmente a opinião pública sem compreender minimamente o comportamento humano (Pavlik, 1987, citado por Gonçalves, 2010, p.12).

Ralph Tench e Liz Yeomans referem que poucos livros de RP realmente exploram a persuasão, principalmente porque os modelos de Grunig e Hunt (1984) enfatizam os aspetos positivos de excelência das RP e afastam a persuasão ao "segundo melhor", o modelo bidirecional assimétrico (Tench e Yeomans, 2009, p.256-257). Estes acrescentam ainda a visão de Moloney (2006), que observa que Grunig e Hunt tratam a persuasão como uma atividade inferior ou menos ética do que a negociação ou o compromisso, mas argumentam que um envolve frequentemente o outro (Ibidem, 2009, pp.256-257).

Porém, mais tarde, Grunig (2001) aceitou que o modelo bidirecional assimétrico descreve a maioria das comunicações das Relações Públicas, reconhecendo que a persuasão é relevante para as Relações Públicas simétricas, na medida em que o público persuada também a organização a mudar as suas atitudes e comportamentos e não apenas vice-versa (Grunig, 2001, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.257). A ênfase na sua abordagem ainda está em estimular a excelência e a simetria, em vez de explorar a persuasão com mais profundidade. Porém, "não se pode sustentar

seriamente que toda a persuasão é ruim ou indesejável" (Jaksa e Pritchard, 1994, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.257)

Os autores referem ainda Pfau e Wan (2006), que sugerem que as Relações Públicas têm problemas com o conceito de persuasão porque confundem meios e fins, ou seja, a abordagem de Grunig mencionada anteriormente concentra-se em meios ou processos, sejam eles simétricos ou não, e considera a persuasão antiética porque é assimétrica. Mas, tal como mencionam Pfau e Wan, se olharmos para os fins ou resultados da comunicação, fica claro como a persuasão está predominante na atividade das RP. "As Relações Públicas são melhor vistas como uma forma de comunicação estratégica, na qual a persuasão desempenha um papel integral. Muitas das funções centrais das Relações Públicas, tais como relações com a comunidade, relações com os media, comunicação de crise e outras, manifestam um objetivo implícito, se não explícito, de cultivar ou manter uma imagem organizacional positiva" (Pfau e Wan, 2006, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.257).

Tench e Yeomans referem outro elemento importante da comunicação persuasiva: a credibilidade. Estes apresentam um exemplo das preocupações de hoje em dia sobre a credibilidade dos políticos, que é considerado um elemento tão importante (Ibidem, 2009, p.258). A verdade é que uma grande parte da atividade das Relações Públicas é projetada para aumentar a credibilidade da organização ou do indivíduo. Quanto mais credibilidade a organização tiver, mais fácil é chegar aos públicos-alvo. Tal como refere McCroskey a "credibilidade é a atitude em relação a um falante mantida por um ouvinte", ou seja, é algo que é dado pelo público e não pode ser exigido pelo orador (McCroskey, 1966, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.258).

Newson também acredita que a credibilidade é um dos fatores mais importantes que uma organização precisa ter. Geralmente, quanto mais credível for uma fonte, mais persuasiva esta será, por isso as organizações devem esforçar-se constantemente para serem credíveis, para que a sua mensagem seja eficaz. Para permanecerem credíveis, estas têm que dizer a verdade, mesmo que no imediato venha a prejudicar a organização. A persuasão deve ser utilizada com honestidade e precisão e a mensagem passada deve sem dúvida corresponder às ações da empresa, pois se a organização não estiver a agir como um bom membro da comunidade, não importa muito a mensagem que tenta transmitir, porque não irão acreditar nela (Newson et al., 2001, pp.54-55). Como diz Lerbinger, "O comunicador percebe que o que ele diz deve corresponder às realidades de uma determinada situação. A administração que ele representa não pode estar a fazer uma coisa enquanto ele está a dizer outra coisa" (Lerbinger, citado por Newson et al., 2001, pp.54-55).

Perloff (1993) resume os quatro elementos-chave pelos quais o público avalia os palestrantes como:

1. Especialização - qual é a competência do orador nesta questão;
2. Confiabilidade - inclui confiança e simpatia;
3. Semelhança - oradores credíveis devem ser como o recetor (homofilia), a menos que o assunto diga respeito a experiências diferentes, caso em que eles devem ser diferentes (heterofilia);
4. Atratividade física - as pessoas tendem a confiar em oradores atraentes - o que pode refletir o valor social ligado à aparência, como as celebridades - a menos que o orador seja tão atraente que suas aparências desviem a atenção da mensagem (Perloff, 1993, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.258).

Outros teóricos, como Raven (1983), acrescentaram "poder" à lista, dizendo que o tipo de autoridade que o falante tem sobre o ouvinte pode influenciar o processo de persuasão. Bettinghaus e Cody (1994) resumem os tipos de poder de Raven como:

- Influência informacional - o acesso a informações restritas dá autoridade a um falante;
- Influência de referência - a participação de grupos sociais chave pode conferir poder;
- Influência especializada - conhecimento do campo;
- Influência legítima - autorizada por lei ou outro acordo (por exemplo, polícia de trânsito, oficial de segurança);
- Recompensa / influência coercitiva - há recompensas por ser persuadido ou punições por resistir (Bettinghaus e Cody, 1994, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.258).

A autoestima também é considerada um componente importante da persuasão. Tench e Yeomans referem que a pesquisa mostrou que pessoas com baixa autoestima eram muito mais fáceis de persuadir. Porém, estas são mais facilmente influenciadas por aspetos superficiais da mensagem, enquanto as pessoas com maior autoestima tendem a refletir sobre o assunto antes de decidir se concordam ou discordam com a mensagem. Em resultado desta diferença, aqueles que foram mais facilmente persuadidos por sugestões periféricas (cor, música, etc.) tendem a não interiorizar a mensagem e, desta forma, podem ser facilmente persuadidos pela próxima mensagem que usar as mesmas táticas (Tench e Yeomans, 2009, p.262).

Já Cohen (1959) referiu que as pessoas com elevada auto-estima evitavam ou desviavam mensagens indesejadas ou desafiadoras, dando como exemplo os fumadores, que saem da sala quando aparecem anúncios antitabagismo. O autor chamou a isso “comportamento defensivo do ego”, pois permite que a pessoa mantenha a autoconfiança, evitando evidências contraditórias (Cohen, 1959, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.262). Estas descobertas contribuem sem

dúvida para o trabalho dos profissionais de Relações Públicas, pois sugerem que são necessárias diferentes táticas para os diferentes públicos, ou seja, é necessário adaptar as mensagens tendo em conta o público que se pretende influenciar.

Tal como referem Cutlip, Center e Broom (1985, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.263), o objetivo da maioria das campanhas de RP é "mudar ou neutralizar a opinião hostil, cristalizar a opinião não formada ou latente ou conservar opiniões favoráveis reforçando-as". Estes são sem dúvida objetivos da utilização da persuasão nas Relações Públicas.

Muitos livros de Relações Públicas que ensinam "como fazer", sugerindo que a comunicação é fácil. Porém, na realidade, não é assim tão fácil, pois envolve não apenas as personalidades do emissor e do recetor, como também as exigências específicas de cada meio, a natureza das mensagens, e o poder de influenciar, direta ou indiretamente, a sociedade como um todo (Theaker, 2004, p.30).

A verdade é que a literatura das Relações Públicas evitou em grande parte a palavra persuasão. No entanto, as Relações Públicas permanecem predominantemente sobre a comunicação com um comportamento de influência (Hendrix, 1998, citado por Messina, 2007, pp.29-30). Não se pode informar sem que o recetor da mensagem seja, pelo menos, implicitamente persuadido de que o tema merece atenção. Para influenciar atitudes ou comportamentos, o papel desempenhado pela persuasão só fortalece. Além disso, a persuasão é irrepárvel da comunicação, como é o caso das campanhas de comunicação de saúde em que o objetivo é mudar o comportamento dos fumadores, ou pessoas que praticam sexo inseguro, entre outros. Desta forma, o papel e o processo de persuasão devem ser abertamente discutidos nas Relações Públicas, sendo que as perguntas devem girar em torno dos limites da persuasão, que devem ser prescritos pela ética. Há que ter em conta o livre arbítrio do público para ser informado, ou para mudar atitudes e comportamentos, excluindo a coação e a utilização de recompensas ou punições, pois nenhuma destas é considerada ética e, por isso não pode ser utilizada nas Relações Públicas. O foco está em mudanças motivadas internamente e não vinculadas a incentivos externos ou transitórios (Kelman, 1981, citado por Messina, 2007, pp.29-30).

1.2.1 A Ética nas RP

Ao falar em persuasão nas RP refere-se vezes sem conta a questão da ética e os seus dilemas na prática e nos objetivos desta atividade. Por isso, faz sentido abordar agora, mesmo que brevemente, a problemática da ética nas RP.

A ética é derivada de um termo filosófico da palavra grega *ethos*, que significa caráter ou costume. O comportamento ético é moralmente aceitável como certo ou bom, em vez de errado ou mau (Sims, 1992, citado por Heath, 2001, p.397). Ética é o estudo dos juízos morais, sendo que a ética aplicada é a prática do que se entende como bom ou correto para uma instituição particular (Heath, 2001, p.397).

Shannon A. Bowen refere a definição de ética retirada da Enciclopédia da Filosofia da Internet⁴ que explica que "O campo da ética, também chamado de filosofia moral, envolve sistematizar, defender e recomendar conceitos de comportamento correto e errado" (Bowen, 2007). As definições de ética normalmente têm em comum exigir alguma forma de análise sistemática, distinguindo o certo do errado e determinando a natureza do que deve ser avaliado. Na disciplina de Relações Públicas, a ética inclui valores como honestidade, abertura, lealdade, justiça, respeito, integridade e comunicação direta (Ibidem, 2007).

A histórica tende a associar as Relações Públicas a práticas não éticas, ou seja, a mentiras, espionagem, etc. Muitos críticos argumentam que não pode haver Relações Públicas éticas porque a sua atuação é semelhante à manipulação e à propaganda. Como vimos anteriormente, nos Estados Unidos, as primeiras práticas de Relações Públicas introduziram muitas preocupações éticas porque a abordagem da imprensa predominante enfatizava a hipérbole, o sensacionalismo e muitas vezes faltava à verdade (Grunig e Hunt, 1984, citado por Bowen, 2007). Os agentes de imprensa estavam preocupados em gerar publicidade a qualquer custo, e essa abordagem criou a reputação antiética das Relações Públicas modernas. Um dos primeiros executivos de Relações Públicas a defender a obrigação de agir eticamente na gestão foi John W. Hill (Heath e Bowen, 2002, citado por Bowen, 2007). A compreensão de Hill sobre a interação entre ética, gestão de assuntos e "efeitos de longo alcance da política corporativa" tornaram-no um dos praticantes mais bem-sucedidos do seu século (Hill, 1958, citado por Bowen, 2007). Porém, foi a partir da década de 1960 que o governo e as grandes empresas começaram a ter um maior nível de responsabilidade, criando uma forma de comunicação mais aberta, ética e socialmente responsável, através dos seus profissionais de Relações Públicas (Bowen, 2007).

O comportamento ético serve tanto os interesses da organização como os do público, pois contribui para os resultados finais. Os profissionais de Relações Públicas devem convencer a administração de que o comportamento ético terá uma influência direta sobre o resultado final. Tal como refere Wylie, "lembre-se, o comportamento ético das corporações é a única maneira de ganhar - e de

⁴ Fieser, J. (s.d.) Ethics In *Encyclopedia of Philosophy*. Disponível em: <http://www.iep.utm.edu/e/ethics.htm>. [Consultado em fevereiro, 19, 2019].

gozar - a aceitação e aprovação pública contínua, e que permitirá o sucesso" (Wylie, 1991, citado por Heath, 2001, p.397). Em suma, o comportamento ético serve os interesses da organização e dos seus *stakeholders*.

Os padrões de desempenho ético são desenvolvidos através da monitorização da opinião de públicos-chave, atualização e aplicação de códigos de conduta e integração da gestão de problemas nos processos de planeamento estratégico (Heath, 1997, citado por Heath, 2001, p.397). Porém, as organizações podem ser antiéticas por uma variedade de razões, como por exemplo uma gestão fora de foco e uma mentalidade de fundo que força soluções de curto prazo, que apesar de serem financeiramente sólidas, causam dilemas éticos e desculpam o mau comportamento, porque parece ser o melhor para as organizações. A maioria dos gestores parece praticar teorias éticas utilitaristas, cuja conduta correta é determinada pela utilidade das suas consequências, em vez de uma teoria dos direitos, que garanta o respeito aos direitos de todos ou uma teoria da justiça fundamentada em decisões, com base na equidade e imparcialidade (Premeaux e Mondy, 1993, citado por Heath, 2001, p.397).

A má conduta ética pode incluir por exemplo enganar os clientes e desconsiderar a comunidade local, sendo que a gestão amoral baseia as suas ações na lucratividade e na lei, pensando muito pouco nas considerações éticas. Por outro lado, a gestão moral, vê as partes interessadas como parceiros iguais. As organizações que utilizam este tipo de gestão pela moral tratam os clientes de maneira justa, fornecendo informações completas e tomando medidas para alcançar a satisfação do cliente. São ativos e apoiam as instituições comunitárias, considerando os objetivos da comunidade e os objetivos da empresa como mutuamente interdependentes (Carroll, 1991, citado por Heath, 2001, p.397).

Os códigos de ética oferecem alguma proteção às organizações e orientam os funcionários sobre o que constitui um comportamento adequado. As organizações devem estabelecer procedimentos formais para apoiar e reforçar o comportamento ético, e os funcionários devem acreditar que as suas ações serão apoiadas pela administração (Sims, 1992, citado por Heath, 2001, p.397). Heath (1997) sugeriu atividades para melhorar o desempenho ético, como por exemplo monitorizar a opinião das partes interessadas para avaliar os padrões de mudança das expectativas sociais, integrando a gestão de questões ao planeamento estratégico, atualizando os códigos de conduta ética e informando as partes interessadas sobre o cumprimento dos padrões (Heath, 1997, citado por Heath, 2001, p.397).

As organizações devem adaptar-se constantemente às mudanças das necessidades e expectativas da sociedade. Compete, assim, aos profissionais de Relações Públicas monitorizar e avaliar as

atitudes e expectativas sociais, analisar a sua importância para as políticas, programas e ações corporativas existentes, fazendo recomendações para manter ou alterar essas políticas, participar do planeamento estratégico, envolver-se na avaliação do desempenho, desenvolver estratégias de comunicação e preparar os executivos para desempenhar papéis responsáveis na comunicação com as partes interessadas (Anshen, 1980, citado por Heath, 2001, p.400). Apesar de muitos dos profissionais de Relações Públicas ainda não desempenharem papéis-chave na ética e na formulação de políticas para as suas organizações, Wilson (1994) concluiu que a administração está a voltar-se para os profissionais de Relações Públicas para ajudar a resolver problemas da comunidade da organização, construindo relacionamentos com os públicos-alvo, sendo essa a sua especialidade (Wilson, 1994, citado por Heath, 2001, p.401).

Os profissionais de Relações Públicas devem trabalhar para alcançar os objetivos da empresa, aderindo aos padrões da profissão e defendendo um comportamento justo, ético e responsável aos olhos da sociedade (Judd, 1995, citado por Heath, 2001, p.401). Tal como referiu Heath, para sobreviver, as organizações devem olhar para a responsabilidade social tão seriamente como olham para o marketing, a produção e outros aspetos dos negócios. Questões como oferecer oportunidades iguais de emprego, melhorar a saúde e a segurança no local de trabalho, promover o desenvolvimento económico em comunidades desfavorecidas e proteger o meio ambiente, devem ser algumas das prioridades nas suas agendas de negócios (Heath, 2001, p.401). Para alcançar a responsabilidade social, os profissionais de Relações Públicas precisam definir os *stakeholders* da organização, analisar os desafios e oportunidades apresentados, determinar as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas das organizações para os públicos, bem como desenvolver estratégias e táticas para cumprir essas responsabilidades (Carroll, 1991, citado por Heath, 2001, p.401).

Existem alguns princípios éticos que Heath referiu e que consideramos relevantes. Primeiramente, temos os princípios e sistemas éticos *deontológicos*, que tratam as próprias ações sempre como certas ou erradas. Um dos exemplos destes princípios é o facto de garantir a não divulgação de informações falsas, sendo um princípio essencial para os profissionais de Relações Públicas.

Em seguida, temos os princípios e sistemas éticos *teleológicos*, que são diferentes porque dão ênfase ao resultado final de uma ação, e não à ação em si. Um dos exemplos é o utilitarismo, uma filosofia ética onde se enfatiza que as ações devem ser decididas com base na ação que oferece um bem maior para o número mais elevado de pessoas. Também as ações dos profissionais de Relações Públicas devem ter em conta o interesse público.

A situação, ou a ética *situacional*, difere das duas abordagens anteriores, na medida em que a tomada de decisão ética é vista como dependendo das circunstâncias específicas de cada situação (Ibidem, 2001, p.405). J. Grunig e Hunt (1984) propuseram que a prática ética nas Relações Públicas requer um modelo de comunicação dialógica, ao qual deram o nome de modelo simétrico bidirecional. De acordo com J. Grunig (1989), somente quando os profissionais de Relações Públicas realizam comunicação bidirecional com os públicos e as suas organizações respondem aos seus *stakeholders*, as Relações Públicas podem ser verdadeiramente éticas (Grunig, 1989, citado por Heath, 2001, p.405).

A verdade é que as organizações não devem manter a crença de que podem funcionar como entidades independentes da sociedade. As teorias que levam em consideração apenas a organização não são adequadas, pois à medida que os públicos internos e externos se tornam mais diversificados e ganham mais poder, a prática de Relações Públicas deve adotar novas técnicas e expandir o seu raciocínio ético para lidar com reivindicações, enquanto define e redefine as relações organizacionais continuamente (Vasquez, 1996, citado por Heath, 2001, p.420). Assim, a prática de Relações Públicas deve tornar-se mais proactiva, envolvendo-se em diversas áreas e gerindo os problemas, de forma a avaliar e atender às necessidades da organização e dos seus públicos.

A ética é, sem dúvida, um fator fundamental na prática das Relações Públicas, sendo o principal objetivo das RP construir e manter relacionamentos. Para isso, a confiança é a chave para relacionamentos bem-sucedidos, pois é algo precioso dado por um indivíduo a outro e, uma vez quebrada a confiança, raramente pode ser totalmente restaurada. Se um profissional de Relações Públicas agir de forma ética e profissional, é provável que seja confiável. É importante que uma organização seja representada por alguém com princípios éticos e profissionais, pois pode influenciar não só os valores e o caráter da própria organização, como existe mais probabilidade de os públicos confiarem na organização, porque confiam na pessoa que os representa (Ibidem, 2009, p.274).

Heath e Ryan (1989) argumentam que parte do papel dos profissionais de RP é monitorizar o ambiente para detetar as atitudes de vários públicos em relação a certos valores. A sua função é consciencializar os gestores das empresas sobre os padrões éticos externos e ajudá-las a implementar programas e desenvolver códigos de ética (Heath e Ryan, 1989, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.274). A conduta de uma organização é melhorada quando os profissionais de RP enfatizam a necessidade de aprovação pública (Cutlip et al., 2005, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.274).

As organizações já não são consideradas apenas entidades económicas cuja única função é obter lucros (Friedman, 1970, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.274-275), assumindo estas responsabilidades em relação a todos os grupos de interesse, ao meio ambiente e à sociedade como um todo (Tench e Yeomans, 2009, pp.274-275).

Os profissionais de Relações Públicas devem primeiro olhar para o seu próprio sistema de valores e códigos éticos pessoais. Isto requer um pensamento detalhado, nem sempre fácil de fazer, e são esses códigos de ética pessoal que determinarão se podem trabalhar para determinadas organizações ou realizar determinados tipos de atividade (Ibidem, 2009, p.280).

Os códigos profissionais e éticos, bem como a acreditação profissional, também receberam grande ênfase, pois, a educação profissional é um importante contributo para elevar a conduta profissional e ética nas Relações Públicas. Os três códigos de ética mais conhecidos nas Relações Públicas são o Código de Padrões Profissionais (revisto mais recentemente pela PRSA em 2000), o Código de Ética (adotado pela Associação Internacional de Comunicadores de Negócios [IABC] em 1961) e o Código de Atenas (adotada pela primeira vez pela Associação Internacional de Relações Públicas [IPRA] em 1968) (Heath, 2001, p.405).

A *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* é a coligação das principais associações e instituições de gestão de Relações Públicas e comunicação do mundo, representando 280.000 profissionais e académicos em todo o mundo⁵. Esta desenvolveu um padrão global formando um conjunto de princípios e declarações para a prática ética das Relações Públicas. Os comunicadores e profissionais de Relações Públicas, têm o potencial de influenciar economias e indivíduos, o que se reflete também nas obrigações e responsabilidades para a sociedade e para as organizações. Muitas organizações preferem uma abordagem de "educação" e não de "aplicação" e, desta forma, a *Global Alliance* auxilia os membros, facilitando a troca de experiências e eventos. A promoção da ética como valor central da profissão permanece no centro dos esforços desta associação. Desta forma, a *Global Alliance* identificou 16 princípios⁶ considerados universais e fundamentais para a prática de Relações Públicas e gestão da comunicação, dividindo-os em princípios orientadores e princípios da prática profissional.

Os princípios orientadores:

- Trabalhar tendo em conta o interesse público

⁵ Global Alliance (s.d) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em: <https://www.globalalliancepr.org/who-we-are> [Consultado em 19 de fevereiro de 2019]

⁶ Code of Ethics In Global Alliance (s.d) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em: <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics/> [Consultado em 19 de fevereiro de 2019]

- Obedecer às leis e respeitar a diversidade e os costumes locais
- Liberdade de expressão
- Liberdade de reunião
- Liberdade dos media
- Honestidade, verdade e comunicação baseada em factos
- Integridade
- Transparência e divulgação
- Privacidade

Princípios da prática profissional:

- Compromisso com a aprendizagem contínua e formação
- Evitar o conflito de interesse
- Advocacia na profissão
- Respeito e justiça ao lidar com os públicos
- Perícia sem garantia de resultados além da capacidade
- Comportamentos que melhoram a profissão
- Conduta profissional (Global Alliance).

O estado atual da ética na prática de Relações Públicas depende fortemente destes códigos, pois, em geral possuem como princípios morais cruzados e universais os conceitos de honestidade, justiça e não prejudicar os outros. A inclusão da ética corporativa, ou seja, o cumprimento, a regulamentação, a gestão, a transparência e os procedimentos honestos referentes ao relatório financeiro resultaram. Muitos destes fatores estão no domínio da função de Relações Públicas, e todas são comunicados por estes profissionais (Bowen, 2007).

Parsons (2004) fornece cinco "pilares" que "carregam o peso da tomada de decisão ética nas Relações Públicas", sendo estes a veracidade, a não-maleficência, a beneficência, a confidencialidade e a justiça (Parsons, 2004, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.285-286).

Tench e Yeomans referem ainda as quatro etapas definidas por Potter na tomada de decisões éticas:

- Definir a situação: obter todos os fatos relevantes. O que levou à situação? O que é agora? Quem está envolvido? Existem diferentes visões? Qual é o contexto?
- Identificar valores: quais os valores pessoais que se aplicam aqui? Que valores pode extrair dos códigos profissionais de prática? Existem diretrizes legais?
- Selecionar princípios: escolher a estrutura de tomada de decisão que o profissional e / ou a sua empresa defende, por exemplo, a abordagem da ética da virtude.

- Escolher lealdades: priorizar todas as partes interessadas que exigem lealdade (Tench e Yeomans 2009, pp.285-286).

Os profissionais de Relações Públicas têm um elevado nível de responsabilidade e devem não só estar a par das relações com os media, mas também familiarizarem-se com a gestão de problemas, gestão de riscos e crises, liderança, cultura e política organizacional e ética, de forma a aconselharem da melhor a sua organização. As administrações estão a perceber cada vez mais o valor de incorporar uma perspetiva de comunicação estratégica nas suas decisões, bem como as visões, ideias ou valores dos públicos na política organizacional (Bowen, 2007).

Heath vê o diálogo como a forma como uma boa organização envolve uma comunicação aberta com os seus públicos. A virtude ou bom caráter da organização é mantida através dos seus esforços para se comunicar com os públicos, discutindo questões num diálogo de dar e receber (Heath, 2006, citado por Bowen, 2007). Pearson (1989) explorou o conceito de diálogo como uma base ética para as Relações Públicas. Ele pensou que as Relações Públicas eram melhor definidas como "a gestão da dialética interpessoal" (Pearson, 1989, citado por Bowen, 2007). O diálogo é visto como um processo contínuo de procura de compreensão e relacionamento, com potencial para resolver dilemas éticos através de uma criação mútua da verdade.

Com base numa abordagem de gestão estratégica, Bivins (1992) desenvolveu um modelo de sistemas para a tomada de decisões éticas. A teoria geral dos sistemas vê a organização como um sistema aberto e interdependente dependente das interações com o seu ambiente para sobreviver. Os públicos são vistos como uma parte vital do meio ambiente, fornecendo informações e comentários à gestão da organização. Este argumentou, que manter um processo de tomada de decisão ética na gestão poderia ajudar a organização a ter interações bem-sucedidas com os seus públicos. Para isso, os profissionais de Relações Públicas devem estar familiarizados com os sistemas de valores de suas organizações antes que estes valores sejam postos em questão (Bowen, 2007).

Para aumentar a consistência das políticas organizacionais, resoluções de problemas e aumentar a longevidade das decisões de gestão, as análises éticas devem sempre começar com os valores fundamentais indicados na missão da organização. Análises éticas cuidadas e consistentes facilitam a confiança, o que melhora a construção e a manutenção de relacionamentos, sendo esse o objetivo final da função de Relações Públicas (Bowen, 2007).

Em suma, os profissionais de Relações Públicas devem ter como objetivo promover relacionamentos mutuamente benéficos com todos os interessados para alcançar a harmonia, e as organizações devem atender ou exceder as expectativas dos principais públicos e criar políticas

incidentes no interesse mútuo de todas as partes (Heath, 1997, citado por Heath, 2001, p.401). Estes fatores podem sem dúvida influenciar grandemente a lucratividade das organizações e, desta forma, os profissionais de Relações Públicas, devem salvaguardar os interesses da organização, mas sempre com o objetivo de alcançar um mundo melhor e nunca esquecendo que são os públicos-alvo os verdadeiros juízes do comportamento organizacional (Heath, 2001, p.401).

1.2.2 A Ética na Persuasão

Marlin identifica a persuasão ética como “uma tentativa de comunicação para influenciar o conhecimento, a atitude ou o comportamento de uma audiência através da apresentação de uma visão que aborda e permite que o público faça julgamentos voluntários, informados, racionais e reflexivos” (Marlin citado por Messina, 2007, pp.32-33).

O requisito essencial para considerar uma persuasão ética consiste no facto de o público ter informações adequadas para tomar decisões voluntárias, informadas, racionais e reflexivas. O foco nas necessidades do público autónomo e racional é consistente com a filosofia moral exposta pelo filósofo alemão, Immanuel Kant, que considerou que os seres humanos tinham um valor intrínseco único derivado da sua racionalidade e eram guiados pela razão, sendo que apenas os seres humanos podiam estabelecer metas e fazer as suas próprias escolhas (Rachels, 1999, citado por Messina, 2007, p.33).

Assim, Kant moldou o seu "imperativo categórico", ou a lei final da moral, que governava os deveres e obrigações do ser humano. Ele disse que "agir de acordo com essa máxima, pelo qual você pode, em todos os momentos, tornar-se uma lei universal" ou igualmente "agir para que você trate a humanidade sempre como um fim e nunca como um meio" (Grace e Cohen, 1996; Rachels, 1999, citado por Messina, 2007, p.33). A ideia de que o que é bom para um deveria ser bom para todos e que os humanos deveriam nunca ser usados como meio, ou ferramentas, para outros fins, levou Kant a concluir que os seres humanos tinham direitos intrínsecos à informação generalizada (Rachels, 1999, citado por Messina, 2007, p.33).

Desta forma, a definição apresentada por Marlin é uma definição de persuasão ética focada no valor do respeito pela razão, mais particularmente pelas necessidades do público para fazer julgamentos voluntários, informados, racionais e reflexivos. Verifica-se que a persuasão ética deve respeitar essa necessidade de informação para respeitar os indivíduos como fins em si mesmos, que usam a razão para tomar decisões autónomas (Marlin citado por Messina, 2007, p.34).

Fawkes (2007) argumentou que pode ser difícil falar sobre Relações Públicas éticas porque os principais livros tendem a descrever uma versão ou um modelo particular de praticantes de RP e, então, constroem a sua ética nessa visão. As diferentes atitudes em relação à persuasão também levam a diferentes abordagens da ética. Por exemplo, a abordagem da teoria de sistemas de Grunig e outros coloca a ênfase nos processos e na simetria de comunicação como a garantia da ética, pois consideraram a persuasão inerentemente antiética, e, desta forma, podemos ver que não se fala muito sobre como persuadir eticamente. Em contraste, aqueles que pensam em praticantes de RP como "defensores", que fazem as campanhas para a sua organização, desenvolveram teorias de ética mais complexas (Fawkes, 2007, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp. 268-269).

Para ajudar os profissionais a enfrentar certos dilemas, Baker e Martinson reuniram cinco princípios para atuar como princípios orientadores para os RP persuasivos éticos, aos quais chamam de teste TARES:

- 1 - Veracidade - o compromisso com a honestidade na comunicação
- 2- Autenticidade - refere-se à integridade pessoal e profissional
- 3 - Respeito - pelos direitos do seu público
- 4 - Equidade - refere-se à justiça, não à manipulação
- 5 - Responsabilidade social - consciência dos efeitos da comunicação na sociedade em geral (Baker e Martinson, 2002, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.268-269).

Esta abordagem visa a personalidade do comunicador e pede-lhe para refletir sobre os seus próprios motivos e comportamentos. Também se concentra na comunicação em si, ou seja, quer seja uma mensagem relacionada com a saúde ou a promoção de armas, o ato de persuadir é visto como tendo pelo menos o potencial de ser ético (Fawkes, 2007, p.321).

Fawkes (2007) concluiu que "devido à relutância em se envolver com o tema da persuasão, muito menos admitir que as Relações Públicas às vezes são sinónimo de propaganda, o campo não evoluiu um conjunto viável de ética" (Fawkes, 2007, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.268-269).

O modelo de advocacia apresentado por Johanna Fawkes, reconhece às Relações Públicas um papel mais assimétrico ou persuasivo. Fitzpatrick e Bronstein (2006) apresentam uma visão na qual todas as organizações têm o direito de ter uma voz: "a teoria do mercado é predicada, primeiro sobre a existência de uma verdade objetiva, surgida de uma cacofonia de vozes que promovem vários interesses; segundo num mercado em que todos os cidadãos têm o direito - e talvez os meios

- de serem ouvidos e informados; e terceiro, sobre a capacidade racional das pessoas de discernir a "verdade" (Fitzpatrick, 2006, citado por Fawkes, 2007, p.319).

A persuasão não é vista como inerentemente boa ou ruim, mas como o elemento da interação humana (Heath, 2001, citado por Fawkes, 2007, p.320). Porém, o discurso, como a simetria, é visto como mais ético do que persuasivo, oferecendo igual acesso ao debate. Burlison e Kline (1979) resumiram os princípios apresentados por Habermas (1989) sobre a comunicação dialógica e a esfera pública evoluída a partir da ética do discurso, sendo eles:

- os participantes devem ter a mesma oportunidade de iniciar e manter o discurso;
- os participantes devem ter a mesma oportunidade de fazer desafios, explicações ou interpretações;
- a interação entre os participantes deve estar livre de manipulações, dominação ou controlo;
- os participantes devem ser iguais em relação ao poder (Burlison e Kline, 1979, citado por Fawkes, 2007, p.320).

Baker (1999) sugere que os profissionais de Relações Públicas tendem a usar uma das cinco "justificativas para a persuasão", da seguinte forma:

(1) interesse próprio (o que tem para mim?);

(2) direito (se é legal, ético);

(3) autointeresse esclarecido (o comportamento ético é bom para os negócios);

(4) responsabilidade social (prática pessoal tem impacto na sociedade maior);

(5) reino de fins (os mais altos padrões devem ser providos e esperados de todos) (Baker, 1999, citado por Fawkes, 2007, p.320).

Alguns autores defendem que numa sociedade democrática baseada na liberdade de expressão, uma ética de persuasão é aceitável e necessária para o surgimento da verdade (Barney e Black, 1994; Bernays, 1986, citado por Heath, 2001, p.414). Assim, como os advogados atuam como defensores dos seus clientes, os profissionais de Relações Públicas atuam como defensores da organização, apresentando os benefícios dos produtos ou elaborando mensagens persuasivas (Wallack, Dorfman, Jernigan e Themba, 1993; Witte, 1994, citado por Heath, 2001, p.414). Tal como refere Nelson, a advocacia permite que os membros do público tomem decisões informadas por sua própria vontade, permitindo a "mudança voluntária" em atitudes ou comportamentos (Nelson, 1994, citado por Heath, 2001, p.414) ou seja, a responsabilidade final pela escolha informada, não é do persuasor, mas sim do público.

Porém, a persuasão é considerada antiética quando utiliza mentiras, distorções ou enganos para mascarar intenções, como no caso de campanhas de comunicação irresponsáveis (Grunig e Hunt, 1984; Nelson, 1994; Olasky, 1985a, 1985b, citado por Heath, 2001, p.414). Às vezes as implicações éticas podem ser difíceis de distinguir (Guttman, 1997, citado por Heath, 2001, p.414) e, por isso, os críticos argumentam que a persuasão nunca pode ser considerada uma base ética sólida, porque o verdadeiro fim não é o bem-estar público, mas sim o lucro organizacional (Heath, 2001, p.414).

É importante ter em conta que "o fim deve ser formulado de forma a enfatizar o respeito por aqueles a quem os esforços de comunicação persuasiva são direcionados" (Bivins, 2008, p.2). Bivins, no seu artigo, identificou cinco princípios importantes para manter uma consequência moral através da persuasão, visando não só os nossos objetivos, mas também os benefícios dos outros, ou seja, uma relação *win-win*. Os princípios identificados são: a *verdade da mensagem*, ou seja, deve ser intenção do persuasor não enganar, mas sim fornecer aos outros informação verdadeira que eles precisam para tomar boas decisões. *Autenticidade do persuasor*, que deve comunicar em conformidade com os seus princípios e convicções pessoais, tendo em conta o bem-estar de todos. O terceiro refere o *respeito* a ter em conta por aqueles que são persuadidos e o quarto princípio menciona a equidade do apelo persuasivo, ou seja, a comunicação persuasiva deve ser justa e equitativa para todos os interessados, sendo que os argumentos devem permitir a reflexão e o contra-argumento. Por último, o autor apresenta o *princípio da responsabilidade social*, em que a ação persuasiva deve ter como objetivo o interesse público e o entendimento entre todos os públicos envolvidos na questão (Bivins, 2008, p.4).

Capítulo 2

Relações Públicas e as Forças Armadas

2.1 Conceito de Relações Públicas

José Viegas Soares identificou a origem do conceito de Relações Públicas nos Estados Unidos, devido à existência fortuita de um conjunto de circunstâncias que se reuniram pela primeira vez neste país, nomeadamente:

- As práticas de notoriedade, ou seja, a procura do respeito e admiração por parte dos outros homens, através de condutas exemplares, construção de monumentos, etc.
- A existência de uma imprensa de grande tiragem, na medida em que no princípio do século XIX existiram várias inovações tecnológicas na área da impressão, permitindo o aparecimento de jornais de grande tiragem a preços baixos.
- A industrialização rápida, devido à expansão da utilização de máquinas e por consequente, o decréscimo do setor agrário.
- Uma tradição política, traduzida na propaganda política que esteve desde sempre ligada à história dos Estados Unidos, pois cada político tinha um conselheiro propagandista nas suas campanhas (Soares, 2014, p.9).

Assim, o autor refere que a atividade de Relações Públicas se desenvolve muito pelas áreas da Comunicação, através de estratégias e ações (Ibidem, 2014, p.10).

Também Cutlip, Center e Broom, identificaram os primórdios americanos das Relações Públicas a partir da luta pelo poder da Revolução Americana, entre o movimento popular dos patriotas e os conservadores comerciais e proprietários (Cutlip et al., 2006, p.88). As ferramentas e técnicas de Relações Públicas têm sido uma parte importante do armamento político, sobretudo para sustentar as campanhas, de forma a moldar e mover a opinião pública (Ibidem, 2006, p.89).

Gisela Gonçalves (2010) refere que o desenvolvimento das Relações Públicas no início do século XX, nos EUA, acompanhou a passagem de uma gestão muito orientada para a produção, devido à revolução industrial, para uma gestão centrada nas vendas e na promoção dos produtos ou serviços. As empresas passaram a centrar-se no consumidor, no mercado e na procura de formas para incentivar ao consumo. Esse acontecimento deu origem à necessidade que as empresas sentiram de contratar profissionais de Relações Públicas e publicitários para promover os seus produtos. Com o tempo, as empresas descobriam que ao analisarem o que os consumidores pretendiam e a forma como a sua empresa era vista no mercado, reduziam o nível de risco nos seus negócios. Os

departamentos de Relações Públicas começaram a fundamentar o seu trabalho em técnicas de análise da opinião pública mais sofisticadas, enquadradas pelas teorias da comunicação de massa em expansão nos anos 30 (Gonçalves, 2010, p.12).

Cutlip et al. (2006) afirmam que a história das Relações Públicas só faz sentido quando vista no contexto dessas crises de conflitos e mudanças de poder. Não é mera coincidência que, no passado, os interesses comerciais levaram a sério as Relações Públicas quando as suas posições de poder foram questionadas ou ameaçadas, na tentativa de alcançar apoio público. Também não é uma coincidência que os programas trabalhistas se tenham intensificado quando o declínio do apoio público levou à legislação reguladora ou quando os acordos comerciais levaram à perda de empregos bem remunerados nos sindicatos para países com mão-de-obra barata. Da mesma forma, os desenvolvimentos mais intensos nas Relações Públicas dentro do governo ocorreram em períodos de crise: a Primeira Guerra Mundial, a Segunda Guerra Mundial, os anos da Guerra Fria com a União Soviética, a Guerra do Vietnã, entre outras (Cutlip et al., 2006, p.91).

Mas o que são afinal as Relações Públicas? A verdade é que as definições apresentadas, os conceitos, exemplos e justificações são imensos. Para muitos, a resposta é simples: trata-se de obter o nome da empresa / cliente nos jornais ou televisões, para outros, é uma publicidade que atrai a resposta através do reconhecimento de nomes ou o aumento das vendas. Os governos vêem isso como uma dispersão de informações, por exemplo, nas campanhas. Medir os resultados desses processos unidirecionais implica, geralmente, acumular recortes de imprensa, verificar o tempo de antena, entre outros processos que fazem parte de algumas atividades diárias das Relações Públicas, mas que sem dúvida não definem o processo de Relações Públicas nem explicam o significado do termo (Watson e Noble, 2007, p.5).

Embora as Relações Públicas sejam provavelmente o conceito mais antigo usado para descrever as atividades de comunicação das organizações, muitas organizações usam agora termos como comunicação empresarial e *public affairs* para descrever essas atividades, em parte devido às conotações negativas das Relações Públicas (Grunig, 1992, p.4) e, provavelmente derivado ao facto de não existir uma definição consistente do termo e da profissão em si. Os próprios profissionais definem as Relações Públicas de formas diferentes. Muitos definem a comunicação de maneira mais ampla do que as Relações Públicas, olhando-as como uma das funções de gestão da organização, especialmente ligada à publicidade, relações com os media, protocolo ou organização de eventos e até como um dos vários suportes do marketing. Em contraste, existem outros que veem as Relações Públicas como um termo mais amplo e aplicam a comunicação de forma restrita, ou seja, as técnicas usadas para produzir produtos como comunicados de imprensa, publicações ou materiais audiovisuais (Ibidem, 1992, p.4).

As Relações Públicas (RP) são usadas numa grande variedade de indústrias e, em cada uma, surgiram habilidades e competências ligeiramente diferentes entre os profissionais. Como resultado, não existe uma definição universalmente acordada de RP (Grunig 1992; L'Etang 1996; White e Mazur 1996; Moloney 2000, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.4). Desta forma, apresentam-se aqui algumas definições consideradas relevantes no âmbito deste trabalho.

“Relações Públicas enquanto a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (Grunig e Hunt, 1984, citado por Grunig, 1992, p.4; Gonçalves, 2010, p.2) é, provavelmente, uma das definições mais citada nos livros e artigos sobre este tema. Esta definição equaciona Relações Públicas e gestão da comunicação, referindo que a gestão das Relações Públicas / comunicação é mais ampla do que as algumas técnicas utilizadas, como por exemplo as relações com os media ou a publicidade. A gestão das Relações Públicas e a comunicação descrevem o planeamento geral, a execução e a avaliação da comunicação da organização com os públicos externos e internos, que afetam a capacidade de uma organização de atingir os seus objetivos (Grunig, 1992, p.4).

Tal como referem Ralph Tench e Liz Yeomans, esta definição contém metas gerais, processos e tarefas das Relações Públicas, e posiciona a profissão dentro da organização, como uma função de gestão (Tench e Yeomans, 2009, pp.4-5).

A proposta apresentada por Cutlip, Center e Broom refere uma visão das RP com o objetivo de alcançar um benefício mútuo: “As Relações Públicas são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os vários públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso” (Cutlip et al., 2006, p.5).

Tom Watson e Paul Noble avaliam a definição anterior identificando nela várias vertentes, que se aplicam no trabalho desenvolvido atualmente pelos profissionais de RP. Os autores referem que Cutlip, Center e Broom primeiro descrevem as Relações Públicas como uma "função de gestão", pressupondo assim tratar-se de uma ação deliberada e planeada com um objetivo. Depois reforçam essa ideia com as expressões "identifica, estabelece e mantém", o que demonstra pesquisa e um contínuo de atividade. E por fim, referem um processo de comunicação bidirecional, através das palavras "relações mutuamente benéficas", ou seja, a organização atuará com base no interesse de ambos e dos grupos ou públicos com os quais interage (Watson e Noble, 2007, p.5). Sem dúvida que este é um trabalho desenvolvido diariamente pelos profissionais de RP.

A primeira assembleia do mundo de Associações de Relações Públicas, no México em 1978, afirmou que "A prática de Relações Públicas é a arte e a ciência social de analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar líderes organizacionais e implementar programas de ação

planeados que servirão tanto à organização quanto ao interesse público" (Black, 1980, citado por Heath, 2001 p.192; Newsom et al., 2000, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.6-7).

A definição oferecida pela Sociedade de Relações Públicas da América é igualmente ampla, referindo que "As Relações Públicas ajudam uma organização e os seus públicos a se adaptarem mutuamente" (*Public Relations Society of America*, 2004, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.6-7).

No Reino Unido, a definição mais comumente aceite é a proposta pelo *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), que incorpora muitos dos aspetos das definições dos EUA, mas omite a função de gestão (Watson e Noble, 2007, p.6). Ralph Tench e Liz Yeomans referem que o CIPR define RP com incidência sobre a reputação, ou seja, o resultado do que se faz, diz e o que os outros dizem sobre si: "As Relações Públicas são a disciplina que cuida da reputação, com o objetivo de ganhar compreensão e apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter boa vontade e compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos" (CIPR 2004, citado por Tench e Yeomans, 2009, p.7).

Por sua vez, Merton Fiur (1988), refere que "As Relações Públicas são as principais funções responsáveis pela formulação e implementação de políticas de mediação entre interesses sociais, políticos e económicos capazes de influenciar o crescimento e/ou a sobrevivência da franquia básica de uma organização. Para isso, a função de Relações Públicas também é responsável por identificar as forças e os efeitos da mudança no ambiente da organização, de modo a antecipar potenciais novas necessidades de mediação e para informar todas as outras atividades antecipadas dentro da organização" (Fiur, 1988, citado por Heath, 2001, p.192).

A definição de Relações Públicas apresentada por Schultz e Barnes (1995) refere um importante aspeto aplicado hoje no desempenho dos RP, que é a identificação dos diferentes públicos-alvo. Tal como os autores mencionam, Relações Públicas, amplamente definidas, dizem respeito à comunicação de uma organização com os seus diversos públicos. Esses públicos podem incluir os fornecedores da empresa, os seus funcionários, acionistas, consumidores dos seus produtos, e a comunidade em geral" (Schultz e Barnes, 1995, citado por Heath, 2001, p.192).

Wilcox et al. (2003) identificaram elementos que são comuns às várias definições, o que permite apontar algumas características das RP, sendo eles:

- Deliberado. As Relações Públicas são intencionais e não aleatórias.
- Planeado. É organizado e não a curto prazo.

- Desempenho. As Relações Públicas não podem ser eficazes, a menos que sejam baseadas no desempenho real de uma organização.
- Interesse público. Isso reforça a ideia de que as Relações Públicas devem ser benéficas para a organização e para o público em geral (Wilcox et al., 2003, citado por Theaker, 2004, p.5).

Gisela Gonçalves refere ainda as seis características apresentadas por Simon (1984) no manual *Public Relations Concepts and Practices*, sendo estas a função de gestão, as relações entre a organização e os seus públicos, a análise e avaliação através da investigação, o aconselhamento de gestão, o planeamento, implementação e execução de programas de ação e a sua avaliação através de pesquisas e alcançar *goodwill*, ou seja, a boa vontade da comunidade para com as atividades da organização (Gonçalves, 2010, p.3). Estas características podem ser facilmente identificadas no desempenho das funções dos profissionais de Relações Públicas nos dias de hoje.

Inúmeras outras definições se poderiam enunciar, mas a conclusão mais consensual continuaria a ser que as Relações Públicas são responsáveis por gerir a relação de uma organização com os diferentes atores sociais, ou seja, os públicos, através da comunicação planificada (Gonçalves, 2010, p.3). O conceito de gestão abordado em diversas definições, permite sublinhar a ideia de que as atividades desempenhadas pelas Relações Públicas devem ser levadas a cabo de uma forma refletida e planeada, e implica que as Relações Públicas aprendam a estabelecer objetivos mensuráveis e a avaliar o resultado das suas atividades de forma a poderem provar a sua contribuição para o sucesso da organização (Ibidem, 2010, pp.3-4).

Mafalda Eiró-Gomes e Tatiana Nunes (2013), também defendem que as Relações Públicas são uma disciplina que vai muito além de gerir interesses e necessidades, contemplando também uma função de gestão, responsável por construir e gerir relações entre a organização e os seus públicos que afetam ou são afetados pela mesma. Consideram ainda que estas têm uma visão estratégica, com um papel indispensável na tomada de decisão das organizações. Um dos seus trabalhos consiste, por isso, detetar e analisar situações que afetam ou podem vir a organização, nomeadamente face a todos os públicos com os quais a organização se relaciona e dos quais o seu sucesso depende (Cutlip et al., 1999; Steyn e Gustav 2000; Tench e Yeomans, 2006, citado por Eiró-Gomes e Nunes, 2013, p.4). As Relações Públicas não se limitam a conhecer os *stakeholders* da organização, mas sim a criar *goodwill* com todos os públicos. Se as RP cumprirem todas as suas funções na organização, estão a contribuir para o sucesso da organização como um todo (Eiró-Gomes e Nunes, 2013, p.4).

De um modo geral, as definições variam consoante a experiência e perspetiva filosófica de cada um. A perspetiva de um académico é sem dúvida diferente da perspetiva de um profissional que trabalha numa agência de comunicação, pois os contextos e a realidade do dia-a-dia são diferentes. O termo em si parece ter diversos significados e sinónimos e tornou-se tão enraizado, e mal utilizado na linguagem popular da sociedade, que evoluiu para uma noção muitas vezes incompreendida e equivocada entre todos os principais grupos de Relações Públicas (Heath, 2001, pp. 193-194).

Também Tom Watson e Paul Noble retiraram duas conclusões das muitas definições de Relações Públicas. Uma delas é que existe uma lacuna clara entre os modelos de comunicação bidirecionais defendidos por académicos, como Grunig, e a realidade dos modelos unidirecionais adotados pelos praticantes no terreno. Os autores referem que é uma divergência paralela ao longo das comparações da pesquisa académica e do comportamento real dos praticantes. A segunda, é o debate entre a visão de gestão da prática de Relações Públicas, que não se limita a definições unidirecionais ou bidirecionais, e a abordagem altruísta que é exemplificada por muitas definições de duas vias (Watson e Noble, 2007, pp.6-7).

Uma coisa é certa, os teóricos da comunicação há muito sustentam que a comunicação para ser bem-sucedida, torna necessário que o emissor e o recetor estejam sincronizados. À medida que as Relações Públicas aumentam em desígnio e sofisticação, uma perceção crescente é que a comunicação com diferentes componentes requer a adaptação de mensagens à linguagem comum do ouvinte, ou seja, é necessário adaptar as mensagens consoante o público-alvo que queremos atingir (Heath, 2001, p.195).

As diversas definições encontradas destacam a natureza social das Relações Públicas, talvez porque as técnicas de comunicação podem ser amplamente aplicadas (Tench e Yeomans, 2009, p.16).

Philip Lesley refere que o papel das Relações Públicas é ajudar uma organização e os seus públicos a se adaptarem mutuamente. Assim, esta interação permite não só o sucesso da organização, como traz diversos benefícios para o público, pois fornece um meio pelo qual o público comunica os seus desejos e interesses às instituições e ajuda as organizações a ativarem a sua consciência social (Lesley, 1997, pp. 6-7). O autor identificou oito fases que as Relações Públicas devem efetuar e que ajudam a influenciar as atitudes das pessoas em relação às organizações, sendo estas:

- Analisar de forma geral as atitudes e relações da organização com o seu “universo”, pois é fundamental para delinear os seus objetivos.

- Determinar a atitude de qualquer grupo em relação à organização, com o objetivo de saber as suas opiniões e, desta forma, determinar o tipo de relação e verificar onde a organização é mal compreendida e onde as suas políticas e ações estão a criar opiniões desfavoráveis.
- Analisar o estado de opinião, que permite identificar possíveis problemas com os colaboradores, clientes, acionistas e desta forma formular um plano para colmatar as falhas e melhorar a opinião dos *stakeholders*.
- Antecipar possíveis problemas, necessidades ou oportunidades, de forma a evitar crises na organização, bem como corresponder às expectativas e necessidades dos públicos.
- Formulação da política, ou seja, analisar as políticas da empresa e verificar as que devem ser modificadas de forma a melhorar a atitude de certos grupos em relação à organização.
- Planear, ou seja, após a compreensão da atitude do público face à organização e o esclarecimento das políticas, deverão ser programadas atividades que deem a conhecer a organização e os seus serviços e produtos.
- Realizar as atividades planeadas.
- *Feedback*, avaliação e ajuste, é a última etapa para perceber se as atividades desenvolvidas vão de encontro ao objetivo delineado (Ibidem, 1997, p. 11).

Realizando todas estas etapas, as Relações Públicas contribuem para que as organizações atinjam o seu prestígio e boa reputação, um dos seus grandes objetivos, pois uma boa reputação influencia sem dúvida os públicos a terem uma boa opinião sobre a organização e os seus serviços. Ajudam ainda a organização a promover os seus produtos e serviços, a detetar e lidar com os problemas e oportunidades, a melhorar a sua posição em relação aos seus públicos, a ganhar e sustentar a boa vontade dos seus colaboradores, a prevenir e resolver problemas trabalhistas, a promover a boa vontade das comunidades locais, a garantir a boa vontade dos *stakeholders*, a superar equívocos e preconceitos, entre muitos outros (Ibidem, 1997, pp. 13-15).

As Relações Públicas também ajudam as organizações a antecipar e responder às perceções e opiniões públicas, a novos valores e estilos de vida, às mudanças de poder entre os eleitores e dentro dos órgãos legislativos e a outras mudanças no ambiente. Esse diálogo contribui para tornar o processo democrático, assim como os sistemas social, económico e político, mais eficaz para atender às necessidades sociais. Sem Relações Públicas efetivas, as organizações tendem a tornar-se insensíveis às mudanças que ocorrem ao seu redor, como também disfuncionais, à medida que crescem cada vez mais fora de sintonia com os seus ambientes. Desta forma, as Relações Públicas facilitam o ajuste e a manutenção nos sistemas sociais que nos fornecem as nossas necessidades físicas e sociais (Cutlip et al., 2006, p.24). Os relacionamentos de uma organização são, assim, da responsabilidade da gerência da mesma. Tal como o consultor de Relações Públicas Henry

DeVries disse, "As Relações Públicas são a tarefa do chefe de construir e manter laços fortes com grupos-chave que a organização precisa para crescer e prosperar" (DeVries, citado por Cutlip et al., 2006, p.24). Uma vez que esse conceito de Relações Públicas seja adotado no topo, este espalha-se e torna-se parte da cultura de uma organização (Cutlip et al., 2006, p.24).

Grande parte das definições destacam o facto de o papel das Relações Públicas consistir em gerir a comunicação para construir boas relações e compreensão mútua entre uma organização e o seu público mais importante (Gordon, 1997, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.5-6). Porém, existem algumas opiniões divergentes sobre o assunto, ou seja, Botan e Hazelton (1989), por exemplo, argumentam que essas definições tendem a apresentar uma visão das RP como um canal de comunicação neutro e apenas refletem parcialmente a prática real, em que o trabalho principal de um profissional de Relações Públicas é manipular a opinião pública em benefício das organizações (Botan e Hazelton, 1989, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.5-6).

A verdade é que a maioria das pessoas pensa nas Relações Públicas como um meio pelo qual as pessoas são convencidas a pensar ou a se comportar de uma maneira em particular (Kitchen 1997; Cutlip et al., 2006, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.5-6).

Por sua vez, Moloney (2000) concorda com L'Etang que as RP são bastante multifacetadas para serem incorporadas numa única definição. Este sugere que as RP podem ser definidas como um "conceito", ou seja, gerindo as comunicações de uma organização com os seus públicos, como uma prática, principalmente lidando com os media, e em termos dos seus efeitos na sociedade, como uma categoria de comunicações persuasivas feitas através dos meios de comunicação de massa ou através de *lobby* privado por grupos para promover os seus interesses materiais ou ideológicos (Moloney, 2000, citado por Tench e Yeomans, 2009, pp.6-7). Este refere que a definição de Relações Públicas deve reconhecer a amplitude de possíveis contextos de atividade e reconhecer os benefícios sociais das RP como uma ferramenta para aumentar a discussão sobre assuntos que de outra forma poderiam ser ignorados (Ibidem, 2009, pp.6-7).

As tentativas infinitas de definir as Relações Públicas e determinar o seu papel exato nas organizações as quais estas servem, produziram resultados mistos. Tais tentativas foram tão frequentemente adicionadas à confusão quanto ao esclarecimento do que realmente é e o que é suposto fazer essa "coisa" chamada de Relações Públicas. Essa situação origina um dos mais desconcertantes e persistentes dilemas das Relações Públicas: não é uma coisa, mas sim muitas coisas. Este é um facto que é ao mesmo tempo benéfico e prejudicial para um campo ainda em evolução e que procura a sua verdadeira identidade. As muitas e variadas definições e categorizações de Relações Públicas propostas ao longo dos anos são, de certa forma, semelhantes

entre si, mas também diferentes. O seu ativo mais forte e durável, a sua flexibilidade e adaptabilidade como conceito e prática, também é a sua responsabilidade mais debilitante, representando uma ameaça poderosa à sua evolução e amadurecimento como uma profissão e uma disciplina académica reconhecidas legitimamente (Heath, 2001, p.189).

Não existindo clareza no que é realmente o conceito de Relações Públicas, pode ser difícil alcançar a notoriedade e o reconhecimento da área. Porém, isso é consequência de as Relações Públicas poderem facilmente desempenhar uma multiplicidade de papéis de um momento para outro, como por exemplo, comunicação com funcionários, assuntos públicos, gestão de questões, relações com investidores, etc. (Ibidem, 2001, p.190).

2.2 As Relações Públicas nas Forças Armadas

A criação de uma identidade nacional é a base do processo de construção da nação (Scott, 1966, citado por Taylor e Kent, 2006, p.343). Uma identidade nacional pode ser definida como a identificação consciente de um grupo de pessoas com objetivos nacionais compartilhados. As pessoas muitas vezes têm muitas identidades diferentes, sejam elas religiosas, étnicas, profissionais, e que definem quem são e que valores têm. Os esforços para construir a identidade nacional procuram criar uma lealdade à nação que substitua as lealdades locais ou étnicas e que ajudará uma nação a maximizar o seu potencial de desenvolvimento (Ibidem, 2006, p.343). As campanhas de comunicação podem ser usadas para criar identidades nacionais permitindo que as pessoas de uma nação pensem juntas e hajam juntas (Deutsch, 1963, citado por Taylor e Kent, 2006, p.343). A comunicação é uma parte central da construção da nação, porque os canais de comunicação funcionam como ferramentas de construção de relacionamentos que unem os cidadãos e, em tempos de crise ou ameaças, podem ajudar a unificá-los (Taylor e Kent, 2006, p.343).

Desta forma, cabe aos profissionais de Relações Públicas observar como a comunicação em geral e as Relações Públicas em particular podem ser usadas em todas as partes do mundo para ajudar a identificar e resolver problemas locais e nacionais. Muitas nações já empregam campanhas de comunicação como uma ferramenta para manter ou alterar relacionamentos, pois estas podem educar, empoderar e nivelar o campo de atuação e levar a nação a um estado de equilíbrio. A construção de relacionamentos ajuda a atingir metas nacionais, como a mobilização em tempos de ameaça externa ou para objetivos nacionais de desenvolvimento (Ibidem, 2006, pp.356).

As Relações Públicas no âmbito militar precisam ser conduzidas tendo em consideração as obrigações que uma força militar tem com a sua nação. Atualmente, a maioria das Forças Armadas de todo o mundo têm departamentos funcionais de Relações Públicas e informações que operam num único serviço ou em níveis unificados de comando. Os Estados Unidos são um país que é reconhecido por ter sido pioneiro e defensor do desenvolvimento das Relações Públicas nas suas Forças Armadas. Apesar de o desenvolvimento poder estar ligado à Revolução Americana, Stephen Johnson, liga a evolução das Relações Públicas Militares na América à cultura e à necessidade. Este afirma que as Relações Públicas, assim como o processo de comunicação institucional, faz parte de uma tradição que há muito apoia um mercado aberto de ideias e um alto nível de confiança entre os cidadãos, que se relacionam entre si com base num ato social comumente aceite (Johnson, citado por Adach, 2014, pp.53-54).

Desta forma, as Forças Armadas de muitas nações já há muito que reconheceram nas Relações Públicas um enorme potencial para melhorar a sua imagem através de uma variedade de abordagens, estratégias e táticas. Porém, ainda existe a necessidade de desenvolver mecanismos e canais organizacionais, através dos quais seja possível manter constantemente as instituições militares sobre os olhares do público. Tal dimensão em relação ao Exército Britânico foi apontada por Henry Stanhope que afirmou a essência do esforço deliberado do Exército Britânico para fortalecer os seus laços com a sua sociedade civil. Como ele disse, “isso tem que ser feito, ou os civis não saberiam nada do Exército do lado de fora daqueles anúncios de recrutamento que poucas pessoas acreditam seriamente. Se não se preocupasse em cultivar esses contactos, seria esquecido até que a próxima guerra eclodisse” (Stanhope, 1979, citado por Adach, 2014, pp.67-68).

As Relações Públicas noutros setores são baseadas em conceitos de promoção de um produto ou serviço, porém, no âmbito militar não são. Elas são destinadas a fornecer informações e manter a consciencialização e a preocupação com a opinião pública em relação a uma organização pertencente e operada nos interesses gerais de segurança de uma organização. Enquanto um profissional de Relações Públicas civil é responsável perante a administração da sua empresa, os consumidores da empresa e os acionistas, um profissional de Relações Públicas militar é imediatamente responsável perante o seu superior hierárquico, o Ministério da Defesa e o governo, em nome do povo. Quando as suas ações produzem resultados negativos, os seus efeitos desfavoráveis têm implicações nacionais e internacionais que podem causar sérios danos na legislação nacional, posturas e objetivos da defesa. Isto explica as medidas preventivas de ser menos aberto com certo tipo de informações, que podem ser deturpadas ou mal compreendidas e causar implicações políticas ou de segurança do país (Adach, 2014, pp.69-70).

A verdade é que os militares, através das Relações Públicas, podem fornecer à sociedade informações elaboradas sobre os seus papéis, especialmente quando se referem ao papel desempenhado pelos vários serviços no esquema da defesa e segurança nacional.

Temos o exemplo, da Força Aérea dos EUA, que elaborava uma publicação chamada “*Informing the public on National Security*”, na qual “o que começou como um comentário rotineiro num fórum da *Air War College* sobre Segurança Nacional na *Air University* se transformou numa equipa de instrução da Força Aérea que está constantemente em demanda e viaja de costa a costa informando o público sobre a ameaça e discutindo as complexas questões atuais de defesa... uma percepção parece prevalecer: a equipa observou o que é chamado de sede intensa pelo público dos EUA por informações sobre defesa, assuntos relacionados - o orçamento, a guerra nuclear, a ameaça soviética e a modernização” (Gene, 1984, citado por Adach, 2014, p.70).

Também na Marinha Portuguesa são divulgados diversos acontecimentos onde os militares têm intervenções, como por exemplo buscas e salvamentos de pessoas, seja em Portugal ou em missões no estrangeiro, o combate à pirataria e tráfico de drogas, bem como as diversas missões em que os seus navios e militares participam.

Outro aspeto do papel e da função das Relações Públicas militares tem a ver com a noção de relações entre militares e civis. Embora os militares estejam estabelecidos constitucionalmente e encarregados de deveres de defesa nacional, a verdade é que em muitas sociedades ainda são frequentemente vistos como uma ameaça aos governos nacionais populares e à liberdade individual (Adash, 2014, pp.70-71). Estes sentimentos sempre aumentaram as ansiedades como resultado da superação das regras democráticas através de golpes militares. Em muitos dos estados da América Latina, Médio Oriente, África e Ásia, o golpe de Estado militar é um problema comum e o “homem a cavalo” é uma representação precisa do problema desses sistemas políticos (Ibidem, 2014, pp.70-71). Nestes casos, o papel e a função das Relações Públicas militares seria aliviar tais medos e assegurar ao público em geral que os militares não constituem uma ameaça aos governos nacionais, garantindo a sua contínua obediência. Felizmente, em Portugal não ocorre esse tipo de receio, pois as Forças Armadas estão bem integradas no sistema político e as suas ações são baseadas nas diretrizes delineadas pelo Ministério da Defesa.

Ainda outro aspeto do papel e da função das Relações Públicas no âmbito militar deriva do entendimento e da percepção pública, que difere entre os membros da sociedade. Isto é, em tempos de guerra, crise ou outra emergência nacional, quando o principal papel das Forças Armadas está sob o foco do público, os militares são vistos para resgatar a sociedade e a sua existência é considerada bastante importante. Contudo, durante os períodos de paz prolongada, o seu papel é

visto como secundário e de menor importância, sendo a profissão por vezes encarada como um fardo para a sociedade.

Tais situações fazem com que a comunidade civil, especialmente os jovens, se torne antagónica aos militares, em particular no que diz respeito ao recrutamento. Em alguns países em desenvolvimento, os jovens chegam a tratar os militares com muita descortesia, insulto e escárnio, atitude que muitas vezes resulta em frequentes confrontos entre setores das Forças Armadas e da população civil, originando comentários anti-militar da parte dos media (Ibidem, 2014, pp.73-74).

Assim, é através das Relações Públicas "deliberadas, planeadas e sustentadas" que estas relações entre militares e civis podem ser melhoradas, por forma a estabelecer um entendimento mútuo entre as Forças Armadas e o público. Tal como refere Adash, o papel das Relações Públicas nestes casos seria destacar a função essencial dos militares não apenas na guerra e na crise, mas também no tempo de paz, enfatizando que a segurança fornecida pelos militares é um pré-requisito para a existência e estabilidade da sociedade como um todo (Ibidem, 2014, pp.73-74). A verdade é que o papel das Forças Armadas em tempo de paz é tão essencial quanto o papel que desempenham em tempo de guerra, pois o seu propósito é sempre salvaguardar os interesses nacionais. O problema é que a maior parte da sociedade desconhece quais as funções das Forças Armadas num todo.

O papel das Relações Públicas também é importante no que diz respeito às operações internas desenvolvidas pelos militares, ou seja, em alguns países em desenvolvimento da África, Ásia e Oriente Leste, como o Paquistão, Nigéria, Egito e Quênia, é frequente o recurso aos serviços armados para proteger o país de repressões políticas, greves e manifestações. Apesar de ser dever dos militares corresponder a esses serviços, pois estão sujeitos ao controlo político e está dentro da sua obrigação, eles inevitavelmente enfrentam o dilema moral quanto à perceção pública do seu papel como protetores, em vez de servir como agentes de repressão. Os militares são desta forma, colocados numa posição bastante desvantajosa e muitas vezes desconfortável (Ibidem, 2014, pp.75-76). O papel das Relações Públicas é sem dúvida difícil nestes casos, pois torna-se um desafio poder explicar o papel das Forças Armadas. Em Portugal, as Forças Armadas não são utilizadas para estes serviços, que por sua vez são desempenhados pelas Forças de Segurança da Polícia de Segurança Pública (PSP) e da Guarda Nacional republicana (GNR).

As estratégias de *hard power*⁷ são tradicionalmente focadas na intervenção militar, na diplomacia coerciva, e nas sanções económicas para reforçar os interesses nacionais (Art, 1996; Campbell e

⁷ Nye refere que *Hard power* é a “capacidade de afetar os outros para obter os resultados que se deseja” (2009 In Jan-Philipp N E Wagner, 2014). É um poder coercitivo exercido através de incentivos ou ameaças (Ibidem, 2014) e conta com recursos de poder tangíveis como as forças armadas ou meios económicos (Gallarotti, In Jan-Philipp N E Wagner,

O’Hanlon, 2006; Cooper, 2004; Wagner, 2005 citado por Wilson, 2008, p.114). No entanto, a intervenção militar enquanto estratégia de *hard power* é entendida no seu sentido estrito, isto é, o uso da força em situações de conflito armado. Porém, este não é atualmente o foco das intervenções das forças militares, sobretudo quando a sua atuação está sob a alçada de organizações como a UE, a ONU ou a NATO. As missões em que as Forças Armadas são envolvidas no exterior contemplam atualmente um maior carácter pacificador e humanitário (Branco, 2009; Moreira, 2015 citado por Moreira e Eiró-Gomes, 2015, p.355).

Surge assim a perspetiva de *soft power* desenvolvida por Joseph Nye e que influenciou a área da diplomacia pública. Segundo o autor, “*soft power* é a capacidade de afetar os outros para obter os resultados desejados através da atração e não da coerção ou do pagamento” (Nye, 2008 citado por Moreira e Eiró-Gomes, 2015, p.356). Ou seja, para o autor, *soft power* é mais do que exercer influência sobre o outro, ou do que persuadir pela argumentação, “[...] *soft power* é poder de atração [...]” (Ibidem, 2015, p.356). Esta atração leva a que o público se identifique e se relacione, passando a adotar os mesmos objetivos que um determinado país define para si. Tal como refere Golan, “a perspetiva de Nye destaca a necessidade de se afastar da diplomacia tradicional de governo para governo, em direção a uma perspetiva de governo para cidadão que destaca uma abordagem relacional baseada no aliciamento de mão dupla” (Golan, 2014, p.1251).

Tal como refere Burk, é crucial que as Forças Armadas sejam fortes para proteger o Estado num mundo dominado por conflitos. No entanto, o autor refere que as Forças Armadas não podem ser deixadas de ser controladas pelo Estado, pois os militares perseguiriam os objetivos das suas próprias paixões e representariam uma ameaça interna (Burk, 2002, p.10).

Burk apresenta a teoria republicana cívica, que contesta a noção liberal de que a primeira prioridade do estado democrático é proteger direitos e liberdades individuais. Em vez disso, argumenta que deve ser dada prioridade ao aliciamento dos cidadãos na atividade da vida pública. A participação dos cidadãos faz com que estes passem a ter em conta os interesses da comunidade e não só os seus próprios interesses, cultivando desta forma um senso de responsabilidade pelo bem comum, ou seja, constrói virtudes cívicas. Em segundo lugar, a participação na vida pública assegura a continuação da comunidade como uma república, e, além disso, quando os cidadãos servem como soldados para defender a república, os interesses dos militares e os interesses do Estado se sobrepõem, existindo menos necessidade de temer um desafio militar à república (Ibidem, 2002, p.11).

2014). Disponível em <https://www.e-ir.info/2014/05/14/the-effectiveness-of-soft-hard-power-in-contemporary-international-relations/> [Consultado em agosto, 21, 2019].

As funções mais tradicionais e comuns das Relações Públicas no âmbito militar, acabam por ser fornecer informações sobre políticas e operações militares, assegurar uma resposta rápida e precisa às perguntas do público, facilitar a compreensão pública dos objetivos, atividades e necessidades da defesa, fornecer uma ligação e cooperação com representantes dos meios de informação. Estas funções incluem também o apoio ao recrutamento de militares e a prestação de assessoria aos militares sobre a manutenção de boas relações entre as instalações militares e as comunidades vizinhas (Adash, 2014, pp.75-76).

O grande propósito das Relações Públicas militares está em apoiar o cumprimento dos papéis legítimos das Forças Armadas, nomeadamente para garantir a defesa e segurança da sua nação. Para alcançar este objetivo é necessário ter em conta diversos fatores. Primeiramente, em tempo de paz, é necessário cultivar as atitudes das pessoas de vários setores da sociedade, de forma a manter uma disposição favorável para os militares. Se não houver esta preocupação por parte das Forças Armadas, o mais provável é que estas sejam esquecidas. Tal como refere Martin Edmonds “o padrão de Relações Públicas é manter as Forças Armadas aos olhos do público” (Edmonds, 1988, citado por Adash, 2014, p.90). Nas Forças Armadas Portuguesas são utilizadas as redes sociais para demonstrar o trabalho que é realizado não só a nível nacional como também internacional.

É também importante ter em conta a comunicação interna dentro das Forças Armadas. As Relações Públicas têm que ter como uma prioridade a boa comunicação dentro das Forças Armadas e garantir que todos os militares têm conhecimento da missão, valores, visão e objetivos do seu ramo, fazendo-os sentir parte integrante do mesmo. Isto é fundamental para o bom funcionamento da instituição e para que os objetivos sejam alcançados. Howard Stephenson cita Arthur Dreyer que enfatiza a importância da informação dentro das Forças Armadas através da sua afirmação de que “...é mantendo o Soldado individual informado sobre a sua parte em realizar a missão da sua unidade que ele está motivado a fazer o seu melhor” (Stephenson, 1960, citado por Adash, 2014, pp.90-91).

Outro dos papéis desempenhados pelas Relações Públicas militares está ligado à política. A sua função é melhorar o entendimento do governo e do público sobre a prestação dos militares na segurança nacional. As Relações Públicas servem como uma ferramenta, pois os militares estão plenamente conscientes do seu lugar, papel e propósito. A verdade é que, em certos países, as Forças Armadas são vistas como um peso na riqueza nacional, recursos humanos e recursos naturais. Desta forma, é necessário mostrar às pessoas que os seus impostos e outras formas de apoio são importantes para garantir a defesa nacional, evidenciando o papel das Forças Armadas. Tal como refere Martin Edmonds, isto é especialmente relevante “dada a proporção relativamente

alta de gastos públicos alocados para os serviços armados hoje, (...) especialmente quando visto no contexto de escassos recursos nacionais e outras necessidades prementes como saúde, educação, bem-estar e meio ambiente... o desafio dos responsáveis pela segurança nacional é avaliar as atitudes do público para que a necessidade de adquirir os recursos necessários para cumprir as obrigações de defesa e segurança não gerem oposições internas” (Edmonds, 1988, citado por Adash, 2014, pp.91-92). Também em Portugal, muitas das vezes ocorre este tipo de opinião, derivado ao desconhecimento sobre a importância de manter as Forças Armadas ativas.

Daí a questão da diplomacia pública ser importante para demonstrar o valor das Forças Armadas. As Forças Armadas em missões no exterior contactam com diferentes públicos, sejam eles forças militares de outros países em colaboração numa determinada missão, ou as comunidades dos países para que são destacadas e onde pela sua ação influenciam, direta ou indiretamente, esses públicos e têm um impacto na construção de imagens acerca de Portugal (Moreira e Eiró-Gomes, 2015, p.354). As Relações Públicas podem aqui desempenhar um papel fundamental na comunicação da identidade de um país de um ponto de vista estratégico para que as imagens criadas pelos públicos estrangeiros correspondam à real identidade do país, contribuindo para que os objetivos nacionais no âmbito da política externa sejam mais facilmente alcançados (Ibidem, 2015, p.352). As Forças Armadas são, então, vistas como fontes de credibilidade e prestígio nacionais e por isso, são claramente um ator de diplomacia pública ao serviço do Estado, que atuam no contexto das missões de paz como representantes de Portugal nas relações que estabelecem com públicos estrangeiros (Ibidem, 2015, p.354).

Assim como as Relações Públicas, também a diplomacia pública carece de uma definição clara e coerente. Uma das definições mais populares entende-as como “um processo do governo de se comunicar com públicos estrangeiros numa tentativa de trazer entendimento para as ideias e ideais da sua nação, suas instituições e cultura, bem como as suas metas e políticas nacionais” (Tuch, 1990, citado por Fitzpatrick et al., 2013, p.2).

Também há quem diga que é “a arte de se comunicar com públicos estrangeiros para influenciar percepções, atitudes e políticas internacionais” (Waller, citado por Fitzpatrick et al., 2013, p.2), ou “o processo pelo qual as relações diretas com as pessoas em um país são procuradas para promover os interesses e ampliar os valores daqueles que estão a ser representados” (Sharp, 2005, citado por Fitzpatrick et al., 2013, p.2).

L'Etang (1996) encontrou claras sobreposições em três funções compartilhadas em Relações Públicas e diplomacia pública, sendo elas a “representação (retórica, oratória, advocacia), a dialógica (negociação, pacificação) e a consultiva (aconselhamento)” (L'Etang, 1996 citado por

Fitzpatrick et al., 2013, p.2), comprovando desta forma, que existem diversas semelhanças entre estas duas disciplinas, e que estas se relacionam entre si.

A diplomacia pública, como já vimos, tem sido tradicionalmente associada à comunicação informativa e unidirecional com públicos estrangeiros. Contudo, Huijgh acredita que a diplomacia pública bem-sucedida começa em casa, pois a implementação dos princípios de reciprocidade e mutualidade implica a integração de um componente doméstico. Uma das características da diplomacia pública do século XXI é a expansão do público-alvo, já que o apoio das audiências domésticas para ações de política externa tornou-se crucial, especialmente com o surgimento de assuntos “intermédios” quando questões internacionais e domésticas se fundem e interferem uns aos outros (Huijgh, 2013, p. 9).

Enquanto os assuntos públicos falam de uma abordagem mais centrada no Estado, o alcance doméstico fala de um ambiente “multi-ator”, ou seja, enquanto o primeiro percebe os cidadãos nacionais como públicos a serem informados, o segundo acrescenta um papel mais interativo para os cidadãos nacionais na diplomacia pública (Ibidem, 2013, p.9). Esta questão deriva da facilidade de acesso a informações governamentais, tanto pelos cidadãos nacionais como pelos cidadãos de outros países, para que descubram como é fácil para eles se unirem e unirem forças em questões de política externa. O autor apresenta o exemplo dos intercâmbios no Facebook no Egito e na Tunísia, enquanto parte de uma colaboração de dois anos que deu origem a um movimento jovem de democracia pan-árabe e que mistura as táticas de resistência não violenta com as táticas de marketing do Vale do Silício (Ibidem, 2013, p.10). Conclui-se assim que, apesar da diplomacia pública estar mais virada para a imagem que passamos para outros países, é fundamental manter os cidadãos nacionais a par da informação a transmitir, ter em conta as suas opiniões, para que a imagem seja passada num todo e não haja discrepância de informações. Daí ser também fundamental informar os cidadãos sobre as missões das Forças Armadas noutros países.

A diplomacia pública eficaz está enraizada na comunicação estratégica de pessoas para pessoas, ou seja, no esforço para estabelecer um relacionamento de sustentação. Para alcançar o sucesso deve existir um compromisso de construir um relacionamento com o público-alvo através de encontros de base (Payne, 2009, pp. 579-580). O requisito fundamental para iniciar uma relação positiva e dinâmica é o estabelecimento de confiança entre as partes envolvidas, conhecendo as verdadeiras intenções umas das outras, definindo cuidadosamente o que palavras e conceitos significam para as partes, discutindo diferenças e aceitando e respeitando o outro ponto de vista (Livonen, Sonnenwald, Parma e Poole-Kober, 1998, citado por Payne, 2009, p.580).

O processo de comunicação estratégica é projetado para sincronizar e, assim, maximizar o impacto de esforços para alcançar diversos objetivos, como por exemplo melhorar a credibilidade e convencer públicos. Uma comunicação estratégica eficaz requer uma escuta ativa e um envolvimento sustentado com os *stakeholders* (*Department of Defense*, 2009, p.2).

As Relações Públicas militares têm também a função de fornecer informações sobre as políticas e operações militares. É importante que as Forças Armadas mantenham o público informado sobre estas questões, pois nenhuma organização, civil ou militar, se pode dar ao luxo de considerar a opinião pública como certa. A compreensão da opinião pública e como ela é formada é essencial. Como enfatizaram Dennis Wilcox et al., “tal conhecimento capacita o praticante a (1) monitorar efetivamente mudanças na opinião pública, (2) identificar líderes de opinião formais e informais que devem ser alcançados com mensagens específicas, e (3) entender que a disseminação de informações através dos meios de comunicação de massa só pode criar consciência, não dizer às pessoas o que fazer” (Wilcox et al., 1989, citado por Adash, 2014, p.92). A opinião pública deve ser um fator a ter em conta na área das Relações Públicas, principalmente com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, uma vez que as instituições estão cada vez mais expostas no domínio público. Tal como refere L’Etang: “A opinião pública importa aos profissionais de Relações Públicas quer estes trabalhem ou não na esfera política. É dinâmica, fluída e modeladora – razão pela qual as Relações Públicas se focam na mudança” (L’Etang, 2008, p.100). A opinião pública e o seu entendimento constituem um fator relevante para as Relações Públicas na medida em que é ela que age como impulsionadora dos comportamentos que têm um impacto nas instituições.

White e Mazur (1995) dizem que: "nas Relações Públicas, os assuntos públicos são uma prática especializada que se concentra em relacionamentos que terão uma influência no desenvolvimento de políticas públicas" (White e Mazur, 1995 citado por Moloney, 2009, p. 443).

A verdade é que é muito difícil encontrar uma definição de assuntos públicos que não se concentre em políticas públicas. Este foco nas políticas públicas estende-se também às políticas feitas pelos conselhos locais, níveis regionais de governo, governos nacionais e da União Europeia.

Moloney (2009) resume tudo isto da seguinte forma: “assuntos públicos é a especialidade de Relações Públicas que procura influenciar a política pública para a vantagem daqueles que o fazem e é realizado por uma ampla gama de empresas e órgãos do setor público... Isso é feito por órgãos estabelecidos que trabalham dentro da estrutura de políticas existente e por aqueles que procuram reformá-lo. É feito por órgãos nacionais e transnacionais e por pequenos grupos de pessoas que

fazem um protesto local. Assuntos públicos podem trabalhar para os poderosos e para os cidadãos” (Moloney, 2009, p.444).

No que diz respeito ao recrutamento de mão-de-obra para as Forças Armadas, este é também um objetivo cada vez maior das Relações Públicas militares. Garantir a continuidade do serviço das Forças Armadas é sem dúvida importante, principalmente para a segurança do país. Assim, é fundamental garantir o recrutamento regular, especialmente agora o serviço nacional obrigatório foi abolido em muitos países. A necessidade de os jovens serem encorajados e persuadidos a voluntariar-se para o serviço militar torna-se crucial e constitui um desafio diário para o trabalho das Relações Públicas (Adash, 2014, pp.92-93). A falta de identificação dos jovens com as Forças Armadas é cada vez maior, talvez provocado pelo desconhecimento da missão e valores das mesmas. Daí ser tão importante difundir informação sobre as operações e missões dos militares.

Janowitz também abordou a questão que afeta as relações entre militares e civis hoje. A questão era como preservar o ideal do cidadão-soldado numa época em que a natureza da guerra não exigia mais a participação em massa no serviço militar, mas exigia que o Estado mantivesse uma grande força permanente de soldados profissionais. Para compensar a perda do serviço militar em massa e, ainda assim, encorajar a participação cívica, Janowitz defendeu fortemente um programa de serviço nacional - incluindo uma componente militar - para proporcionar aos jovens oportunidades de trabalhar por um bem comum (Janowitz, 1983, citado por Burk, 2002, p.11).

Ao mesmo tempo, era importante que os soldados profissionais continuassem a pensar em si mesmos como cidadãos-soldados e não como mercenários ou apenas como outro grupo de pressão ocupacional politicamente partidária. Embora certas tendências na organização militar (por exemplo, mudança de autoridade, ampliação da base de recrutamento de oficiais e civilização) assegurassem certa convergência entre a sociedade militar e a civil, Janowitz acreditava que o ideal cidadão-soldado tinha que ser cultivado para durar. Para esse fim, ele defendeu um programa explícito em educação política para conectar o treino militar profissional face a propósitos nacionais e transnacionais (Ibidem, 2002, p.11).

As relações com a comunidade também são fundamentais para a prática de Relações Públicas militares e, desta forma, é importante os militares estabelecerem relações com os seus bairros comunitários, ou seja, através de bons programas de relacionamento com a comunidade, podem ser estabelecidas e fomentadas relações benéficas. Pat Bowman e Ellis afirmam que “há três motivações básicas para operar uma política de relações com a comunidade: um senso de responsabilidade social corporativa; um reconhecimento da atitude de que hoje em dia todas as organizações devem participar da vida além das suas próprias portas; e bastante sem rodeios,

porque a compreensão e apreciação de todos ao seu redor é de valor prático genuíno” (Bowman e Ellis, citado por Adash, 2014, pp.94-95).

As Forças Armadas Portuguesas estabelecem diversas relações comunitárias relacionadas com o público como por exemplo, palestras para a comunidade, cerimónias do dia do ramo, concertos das bandas militares, e ainda as diversas missões humanitárias que desempenham noutros países.

Outra das funções das Relações Públicas militares está na delicada natureza das obrigações militares em relação ao manuseamento de equipamento militar e material no curso do qual grandes acidentes podem ocorrer e causar perda de vidas. O papel das Relações Públicas aqui será fornecer informações adequadas sobre tais imprevistos, uma vez que o público geralmente é muito sensível a essas questões. Esses imprevistos aumentam a atenção do público quando circunstâncias, má administração ou incompreensão criam crises. Estes e incontáveis outros incidentes criam a necessidade de dados factuais imediatos, comunicados à imprensa e ao povo (Adash, 2014, pp.95-96). Temos alguns exemplos que aconteceram em Portugal, como o caso dos Comandos, em que morreram dois jovens no curso e o caso de Tancos, onde roubaram diversos tipos de armamento. Nestes casos é fundamental o papel das Relações Públicas, não só para informar a sociedade dos factos apurados, como também para preparar o Chefe do Ramo sobre de que forma deve intervir nestas situações que podem colocar em causa a imagem do ramo e das Forças Armadas no geral.

Um objetivo crucial das Relações Públicas militares reside na sua utilidade em tempos de tensão e guerra. Um fator que contribuiu muito para o crescimento e expansão da profissão de Relações Públicas durante o período de transição para a prática moderna foi a Primeira Guerra Mundial. Entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, houve uma notável expansão das atividades de Relações Públicas, especialmente nos Estados Unidos. Inicialmente, a prática de Relações Públicas militares em tempos de guerra era uma mistura de Relações Públicas, publicidade e alguns aspetos da guerra psicológica. Atualmente, as atividades das Relações Públicas em tempos de guerra e tensão, são maioritariamente a gestão e divulgação de notícias. A gestão adequada das notícias e informações em tempo de guerra é muito relevante, especialmente porque é um dos principais fatores determinantes da extensão e do grau do apoio público (Ibidem, 2014, pp.98-99).

Contudo, as notícias que saem nos media têm que ser criteriosamente escolhidas, pois podem por em causa as operações militares. Dai, por vezes, os militares e o governo poderem ser acusados de censura. Todos os comunicados realizados têm que estar “alinhados” e não pode haver discrepância na informação que é dada, para não causar desconfiança na sociedade, nem passar uma má imagem das Forças Armadas e até mesmo do governo. Manter as pessoas a par dos acontecimentos é sem dúvida importante, não só para demonstrar o trabalho que é feito pelas

Forças Armadas, como também para consciencializar a sociedade do que se passa na realidade. Porém, é necessário ter cuidado com aquilo que é transmitido, para não colocar em causa a segurança das pessoas nem dos militares.

2.2.1 Públicos-alvo das Relações Públicas nas Forças Armadas

As organizações mantêm relações com vários grupos e as Forças Armadas não são uma exceção. Na área das Relações Públicas, o termo “públicos” é usado para se referir a vários grupos que podem ter relações com uma organização ou nos quais a organização pode ter interesse com o propósito de direcionar os seus programas de Relações Públicas. O objetivo é cultivar em tais grupos uma disposição favorável para a organização. De um modo geral, existem dois tipos de “públicos” em Relações Públicas, os públicos internos e externos. Os públicos internos são os funcionários ou o pessoal da organização, enquanto os públicos externos compreendem todos os outros grupos fora da organização com os quais a organização já tem algum tipo de relacionamento ou está interessada em ter. As Forças Armadas são uma organização que tem interesse e negocia com vários grupos de públicos, estejam eles dentro ou fora dos círculos militares (Adash, 2014, pp.104-105).

As Relações Públicas militares devem começar pelo seu público interno. Este é sem dúvida o seu público mais vital, dado que é o público interno que constitui a organização militar. O público interno das Forças Armadas é o pessoal de serviço ativo regular e os civis. É importante que as pessoas que trabalham numa organização se sintam parte da mesma, se identifiquem com a missão e objetivos que são estabelecidos e que tenham conhecimentos das linhas de ação, para que o seu trabalho seja realizado nesse sentido.

Outro dos *stakeholders* das Forças Armadas são os militares que se encontram na reserva. Estes militares podem ser chamados novamente para prestar serviço em casos de emergência, como por exemplo uma guerra, de forma a reforçar o efetivo em combate ou fornecer apoio adicional (Ibidem, 2014, pp.106-107).

As associações de ex-militares também são um público a ter em conta, pois é através destas associações que as Forças Armadas continuam a promover o espírito de camaradagem com os militares reformados. Além disso, os veteranos formam um grupo de lobby muito importante. São estes que na maior parte das vezes promovem as Forças Armadas, contando as suas histórias e incutindo na população o sentimento de patriotismo e de pertença. Passam uma imagem digna do trabalho que é realizado pelas Forças Armadas, aumentando a sua credibilidade junto da sociedade.

Outras associações ligadas às Forças Armadas também são um público a ter em conta, pois são elas que muitas vezes apoiam as políticas de defesa, as missões realizadas e defendem os militares contra algumas opiniões menos boas que possam surgir, influenciando desta forma a opinião pública.

Os “potenciais recrutas”, neste caso, os jovens, são dos mais importantes *stakeholders* da atualidade. É notório que existe cada vez mais falta de militares nas Forças Armadas, devido a diversos fatores, tanto externos como internos. Talvez os incentivos e as carreiras oferecidas não sejam as melhores, a falta de patriotismo e de identificação com as Forças Armadas, tudo isto e muito mais levam a que os jovens concorram cada vez menos. A natureza complexa das Forças Armadas modernas, e o seu avanço tecnológico, tornou necessário que os militares competissem com outras organizações industriais e comerciais da sociedade por mão-de-obra qualificada, e as Relações Públicas têm sem dúvida muito trabalho pela frente para competir com o mercado do trabalho.

Os funcionários civis das Forças Armadas também constituem outro alvo das Relações Públicas militares. Estes formam um grupo crucial no conceito moderno da organização militar. A natureza dos seus papéis baseia-se no sucesso geral dos objetivos militares, pois eles fornecem não apenas serviços essenciais de apoio, como também estão envolvidos em funções de gestão da defesa através da formulação e execução de políticas. Temos o exemplo de diversos juristas que trabalham nas Forças Armadas, dando apoio e pareceres jurídicos sobre diversos assunto e problemas que os ramos possam enfrentar.

As empresas que têm parcerias com as Forças Armadas, são também um público importante, pois são eles que desenvolvem projetos tecnológicos ou até mesmo de construção de meios que irão ser utilizados pelas Forças Armadas.

O governo também constitui um público-alvo das Relações Públicas militares. As atividades das Relações Públicas com este *stakeholder* são essenciais, no sentido de que é o governo que estabelece as diretrizes para as Forças Armadas. Em diversos momentos este grupo pode precisar ser convencido e levado ao ponto de vista militar para que as Forças Armadas atinjam as suas necessidades (Adash, 2014, pp.109-110). As Forças Armadas geralmente pressionam para que as suas necessidades sejam atendidas pelas autoridades políticas em questões como o orçamento militar, políticas no âmbito militar, remuneração, promoção, reforma, assistência médica. Desta forma, é fundamental que as Relações Públicas tenham em atenção este público, pois é o governo que pode ajudar em muitos aspetos as Forças Armadas.

Os media são outro dos *stakeholders* mais importantes. Eles constituem um grupo focal não apenas porque possuem, controlam ou operam os canais de comunicação através dos quais a maioria das mensagens de Relações Públicas são transmitidas, mas mais importante ainda estão em posição privilegiada para moldar a opinião pública a favor ou contra os militares. O seu papel nas Relações Públicas é sem dúvida central e primordial para as suas atividades. Tal como refere Adash, os media são um grupo que precisa ser delicadamente cultivado e manipulado pelos militares. Do ponto de vista do mundo dos media, a impressão sempre foi de que os militares sempre abrigaram uma longa tradição de hostilidade à imprensa. Tal como refere Morris Janowitz “os militares não gostam da contradição da imprensa. Eles viram os jornalistas como uma fonte particularmente detestável de críticas públicas” (Janowitz, 1960, citado por Adash, 2014, pp. 110-111). A maioria dos atritos era originado pelo facto de que os media argumentavam que as pessoas tinham o direito de saber, enquanto os militares afirmavam que divulgar certas informações não era possível por razões de segurança e operacionais. É claro que esta censura de informação pelos militares ocorre com mais frequência em situações de guerra. Atualmente, no nosso país isso não deverá acontecer. A partilha com os meios de comunicação é grande, e a abertura dos militares aos media é cada vez maior. É claro que há que ter em conta a informação que é divulgada, pois algumas informações são confidenciais e podem por em risco não só a imagem do ramo, como até mesmo o país.

Adash considera o público em geral um dos mais importantes de todos. A opinião pública é um elemento forte em todos os assuntos de qualquer nação, incluindo a defesa e segurança. O apoio que o público em geral pode fornecer para as Forças Armadas vem de muitas direções e é necessário que estas tenham sempre boas relações com este *stakeholder*. Desta forma, é fundamental que as Relações Públicas militares promovam sempre essas relações (Adash, 2014, pp.112-113).

2.2.2 Estratégias e táticas das Relações Públicas nas Forças Armadas

As Relações Públicas têm as suas próprias estratégias e táticas, que são usadas para alcançar os seus objetivos e, nas Forças Armadas, acontece o mesmo. Alguns especialistas em Relações Públicas muitas vezes enfatizaram que uma organização é tão forte quanto a sua reputação e que a função das RP é gerir essa reputação. O planeamento é fundamental para identificar as necessidades e ajuda a organização a gerir as suas expectativas e obter resultados reais e mensuráveis. Tal como referem Cutlip, Center and Broom, “pensar em termos de estratégia está no centro do planeamento das Relações Públicas. No sentido puro, uma estratégia é um plano para usar meios seleccionados de maneiras predeterminadas para alcançar um resultado desejado. O

pensamento estratégico liga a fase de levantamento de factos ao planeamento e programação” (Cutlip et al, 1985, citado por Adash, 2014, pp. 117-118).

No planeamento das Relações Públicas militares, um objetivo estratégico geral é o de manter o público informado sobre os assuntos militares, para prestar serviço, fazer lobby ou publicidade, dependendo do público-alvo e da natureza da meta a ser atingida. Temos o exemplo das conferências de imprensa, que oferecem a oportunidade aos media de fazer perguntas e esclarecer questões sobre as Forças Armadas, assim como também é uma boa oportunidade para informar a população do desempenho das Forças Armadas em missões e outras atividades. Tal como refere Sam Black, as relações com os media têm que ser bidirecionais, “É o elo entre uma organização e uma imprensa, notícias de rádio e televisão e noticiários. Por um lado, a organização fornece informações e fornece recursos para a imprensa, a pedido, e por outro, toma medidas para iniciar comentários e notícias. Confiança e respeito entre uma organização e a imprensa são a base necessária para boas relações com a imprensa” (Black, 1966, citado por Adash, 2014, pp.119-120). Neste ponto podemos também inserir os discursos e entrevistas de oficiais militares, com altos cargos dentro da estrutura militar, a um grupo selecionado de jornalistas, dando origem a artigos que transmitem o ponto de vista militar e que são escritos por pessoas de fora das Forças Armadas.

Adash refere outra estratégia relacionadas com os media à qual atribui o nome de “receção dos media”, consistindo em convidar os media para um evento informal, para promover as boas relações entre os militares e os media (Ibidem, 2014, pp.119-120). Na Marinha Portuguesa faz-se algo do género, já se convidaram jornalistas para embarcarem nos navios, com o propósito de estes promoverem não só a Marinha, como também criar boas relações com eles. A verdade é que, cada vez mais, as Forças Armadas estão abertas a utilizar os Social Media para divulgarem informações sobre missões e eventos que aconteceram, ou seja, toda a informação que consideram que a sociedade deveria ter conhecimento. Os ramos já têm conta no Facebook, YouTube, Twitter, nos quais vão divulgando essa informação, numa tentativa de aproximação à sociedade e criação de uma maior empatia.

As palestras e seminários também constituem outra tática que pode ser utilizada pelas Relações Públicas militares. A ideia não é somente envolver militares com altos cargos ou altos executivos do Ministério da Defesa, mas também para convidar especialistas civis para participar. O foco dessas palestras e seminários está geralmente relacionado com questões militares e permite criar relações com diversos tipos de públicos, nomeadamente o governo, o público em geral, e os media, que muitas vezes podem ser convidados para reportar o acontecimento.

Outra estratégia que tem grande impacto são as visitas às instalações. A vantagem de tais visitas é baseada na tendência de que as pessoas ficam mais facilmente impressionadas com o que veem e sentem, do que com o que elas estão a ouvir. Estas visitas podem ser organizadas não só para os media, como também para outros públicos (Ibidem, 2014, pp.121-122). A Marinha acolhe diversas visitas à Base Naval de Lisboa, de grupos de alunos de diversas escolas, de escuteiros, de associações de militares reformados, entre muitos outros. Isto permite uma grande aproximação da Marinha com a sociedade, pois ao abrir as “portas da sua casa”, dá a conhecer a sua essência, as suas capacidades e meios, o que permite muitas das vezes mudar a imagem que as pessoas tinham anteriormente.

A publicidade é outra técnica usada pelas Relações Públicas militares. Esta é usada não só em relação aos objetivos militares específicos de construir apoio e prestígio, mas também para fins de recrutamento. Os anúncios de recrutamento de hoje em dia, fazem ênfase não só aos aspetos de ser militar, mas também às oportunidades de carreira, treino educacional, missões no estrangeiro, entre outros aspetos considerados apelativos na vida militar. Este género de anúncios contrasta com os estilos anteriores, que tendiam a invocar os espíritos patrióticos dos jovens através de frases como “a tua nação precisa de ti” (Ibidem, 2014, pp.122-123).

Os Eventos Especiais são igualmente utilizados como uma estratégia. São exemplos as diversas cerimónias militares, sejam elas o dia dos ramos, comemoração de alguma data importante para as Forças Armadas, as comemorações em homenagem aos que morreram na guerra, que tal como referiu Edmonds, têm “uma dimensão espiritual, ao mesmo tempo que servem também a um propósito mais prático de manter as Forças Armadas e a necessidade de segurança do público” (Edmonds, 1988, citado por Adash, 2014, pp. 123-124). Outros eventos em que as Forças Armadas participam, são por exemplo as feiras de emprego, ou outros eventos em que considerem importantes estarem presentes para aumentar a sua visibilidade perante a população civil.

Os militares são reconhecidos em todo o mundo e respeitados pela sua enorme história e por aqueles que morreram ao lutar pelo seu país. Desta forma, os museus militares em todo o mundo, atestam a coleção de muitas relíquias militares e artefactos de guerra e, constituem por isso uma relevante atração não só para a população nacional, como também para turistas internacionais que os visitam. São de extrema importância para aproximar os militares da sociedade, dando a conhecer a sua história. Em Portugal temos por exemplo o museu da Marinha, do Exército, o Aquário Vasco da Gama, tudo locais onde se podem encontrar informações sobre o que é ou foi feito pelas Forças Armadas.

Outra das estratégias relevantes é a ajuda que os militares prestam à Proteção Civil. A assistência que os militares dão à população, decorrente de catástrofes é sem dúvida uma forma de demonstrar a capacidade das Forças Armadas e como estas são úteis para a sociedade. Estas operações podem envolver por exemplo os resgates aéreos e marítimos, resgates de pessoas em perigo nos incêndios, em catástrofes naturais, etc. Também a ajuda humanitária que as Forças Armadas prestam em outros países é bastante relevante, não só para a imagem das mesmas, como também do país, como é o caso da ajuda humanitária em Moçambique, na qual os militares prestam um grande apoio à população, levando alimentos, medicamentos e resgatando pessoas em perigo. A relação que se estabelece com a comunidade em tempos difíceis ajuda na perceção que as pessoas têm das Forças Armadas, bem como da compreensão das suas missões e capacidades para manter a população em segurança.

Um dos maiores desafios da prática das Relações Públicas no âmbito militar tem a ver com as questões legais, isto é, os militares, assim como os funcionários públicos, têm que operar de acordo com as diretrizes do governo. Estes são totalmente responsabilizados perante a autoridade política pelo “controlo civil” de todos os assuntos militares, desde o compromisso das tropas de combater em tempo de guerra até à condução das Relações Públicas militares (Adash, 2014, pp.262-263). Tudo o que é divulgado pelas Forças Armadas tem que ir de encontro às diretrizes políticas estabelecidas, e ao que está estabelecido pelo próprio Ramo.

Outro desafio crítico para a prática de Relações Públicas nas Forças Armadas é o ensino e treino desta área. É fundamental que as pessoas responsáveis pelas Relações Públicas dentro dos ramos estejam bem preparadas, não só em termos teóricos como também práticos (Ibidem, 2014, pp.267-268). Nas Forças Armadas Portuguesas, existem pessoas com formação académica na área das Relações Públicas a trabalhar nesses gabinetes, como também militares sem formação nessa área. Contudo, os ramos dão oportunidade para as pessoas tirarem formações que lhes permitam aumentar conhecimentos nesse campo, de forma a desenvolverem o seu trabalho com mais qualidade. Na Marinha, existem militares com formação académica na área das Relações Públicas, que por sua vez são supervisionados por um militar que não tem formação na área. Acaba por ser benéfico para o ramo, pois a entreaajuda entre conhecimentos de uma área e outra permite que o trabalho seja mais rico e não comprometa a instituição.

É importante que o papel das Relações Públicas seja reconhecido dentro das Forças Armadas, para que o seu trabalho possa realmente ser aproveitado em benefício dos Ramos. Ao ser atribuída a devida relevância, os objetivos estabelecidos pela Forças Armadas serão sem dúvida, mais facilmente alcançados. Dentro dos Ramos das Forças Armadas existem gabinetes de Relações Públicas e Comunicação Estratégica que trabalham diariamente o que deve ser ou não divulgado,

tendo em conta as diretrizes estabelecidas. São estes que constroem as diretivas estratégicas dos Ramos, identificando a missão, valores e objetivos do respetivo Ramo. É com base nesta diretiva que toda a comunicação é desenvolvida, adaptando diariamente as táticas aplicadas para alcançar esses objetivos.

Pelo exposto, podemos observar que as Relações Públicas são um elemento essencial no sistema de comunicação que permite que os indivíduos sejam informados sobre muitos assuntos que afetam as suas vidas. A verdade é que os sistemas sociais são sistemas de comunicação e os meios mais importantes de comunicação são o dinheiro num domínio económico, poder num domínio político, influência num domínio da comunidade social e atração num domínio cultural (Luhmann, 1979; Luhmann, 1982; Turner, 1991 citado por Verčič, 2008, pp.271-272). As Relações Públicas são como um sinónimo da ciência da comunicação aplicada, gestão da comunicação, comunicação corporativa, comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação total e outras denominações que podem ser individualmente definidas e diferenciadas umas das outras, mas que têm uma ideia subjacente comum: combinando o conhecimento das ciências sociais e desenvolvendo a experiência através do treino, pode-se produzir melhores resultados para induzir influência e atração ou comprometimento (Verčič, 2008, pp.271-272).

As Relações Públicas são uma via pela qual os militares são capazes de prestar contas à sociedade, e é essencial que essa seja uma função que seja sempre levada em conta para que o apoio público seja garantido. As Relações Públicas proporcionam ao público, conhecimento sobre as Forças Armadas e o seu papel na sociedade. Informam as pessoas do trabalho que é desempenhado diariamente pelos militares e da verdadeira importância que estes têm para garantir a segurança e estabilidade de um país.

Tal como refere Adash, é através das Relações Públicas que as pessoas são informadas de que os militares consideram o povo como supremo numa nação e que as Forças Armadas não são, de forma alguma, uma instituição de ameaça à sociedade (Adash, 2014, pp.301-302). Muito pelo contrário, as Forças Armadas têm como a sua grande missão “Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações” (Ribeiro, 2018, p.3).

2.3 Caracterização das Forças Armadas Portuguesas

John Adache adota a definição do termo militar fornecida por Martin Edmonds, que define os militares como “aquela organização estatal ou grupo de organizações permanentemente

estabelecido pelo direito constitucional, que goza de monopólio de certas categorias de armas e equipamentos, e é responsável pela aplicação restrita de violência ou força coercitiva para eliminar ou impedir qualquer coisa ou corpo que é considerado ameaçar a existência do Estado e os interesses, simples ou coletivos dos seus cidadãos (Edmonds, 1988, citado por Adach, 2014, pp.27-28). A verdade é que as Forças Armadas são reconhecidas em todo o mundo como instituições pertencentes à defesa nacional. O seu desempenho e eficácia são julgados pela sua capacidade de impedir a invasão ou ataque do seu território nacional ou, se a nação for atacada, a capacidade de processar com sucesso uma guerra e resgatar a integridade territorial da nação (Adach, 2014, pp.52-53).

Em seguida vão ser apresentadas as missões, valores e visões da Marinha, do Exército e da Força Aérea. Com a identificação destes fatores, podemos perceber a caracterização de cada um dos ramos, bem como os objetivos que mencionaram nas suas estratégias de planeamento. Nos anexos B e C poderão ser encontradas as análises SWOT da Marinha e do Exército, respetivamente, consideradas relevantes para o conhecimento das oportunidades e desafios que cada um dos ramos identificou. Nos anexos D, E e F poderão ser encontradas imagens alusivas aos postos dos três ramos, sendo que no anexo G constam as Linhas de Ação da Marinha, do Exército e da Força Aérea.

2.3.1 Marinha

- **Missão**

A missão da Marinha Portuguesa traduz-se num conjunto diversificado de tarefas, que podem ser sistematizadas nas funções de Dissuasão, Defesa Militar e Apoio à Política Externa; Segurança e Autoridade do Estado do Mar; e Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural. No seu todo, estas funções materializam a ação desenvolvida pela Marinha para o mar enquanto fator de desenvolvimento, de progresso e de bem-estar para os Portugueses. Desta forma, estes sintetizam a missão da Marinha com a frase: “Contribuir para que Portugal use o Mar” (Calado, 2018, p.11).

- **Valores**

Os valores que a Marinha destaca são a Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem. Caracterizando cada um deles, a instituição compreende a Disciplina como “um padrão de comportamento que não se restringe a uma simples obediência hierárquica, mas que promove o espírito de corpo, a coesão e o sentido de dever” (Ibidem, 2018, p.12). No que diz respeito à Lealdade, estes referem que se traduz “na prática da franqueza e da sinceridade para com todos os

que servem na Marinha, tanto em situações de serviço como fora dele, constituindo-se como a base da solidariedade” (Ibidem, 2018, p.12). Na Marinha a Honra é vista como “uma conduta irrepreensível e um zelo extremo, dentro dos rígidos padrões morais que os atos de serviço impõem, exigindo retidão, firmeza de carácter e nobreza de alma” (Ibidem, 2018, p.12). Em relação à Integridade, a instituição relaciona-a com “a assunção de responsabilidades e concretiza-se através da transparência, honestidade e justeza das decisões e dos atos, originando também um sentimento de fortalecimento do moral próprio” (Ibidem, 2018, p.12). Por fim, caracterizam a Coragem como “a capacidade para tomar, em tempo, as decisões adequadas perante a adversidade, o perigo ou a ameaça, evidenciando-se pelo empenho no estabelecimento de novas ideias ou comportamentos que se constituam como soluções para os problemas existentes” (Ibidem, 2018, p.12).

- **Visão**

A visão do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional traduz-se “numa Marinha e numa Autoridade Marítima prontas e prestigiadas, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva” (Ibidem, 2018, p.13). Tal como a instituição refere, a primeira parte da visão está assente em dois atributos, a prontidão de resposta e o prestígio das instituições. Estes decorrem de uma perceção clara da utilidade da Marinha e da Autoridade Marítima, ao nível nacional e da sua credibilidade ao nível internacional. No que concerne à segunda parte da Visão, esta traduz-se no enfoque do sentido de serviço a Portugal e aos portugueses, de forma a permitir o exercício pleno de soberania, da jurisdição e na responsabilidade dos espaços marítimos nacionais. Pretende ainda contribuir para a segurança coletiva nas suas múltiplas dimensões, nacional e internacional, humana e ambiental, no âmbito de acordos e alianças com outros países e a organizações a que Portugal pertence (Ibidem, 2018, p.13).

Desta forma, podemos dizer que a visão se materializa em três orientações estratégicas concretas, sendo elas:

- a) Conduzir um processo de transformação permanente que assegure a relevância das instituições na salvaguarda dos interesses de Portugal e na proteção dos portugueses;
- b) Reforçar a credibilidade da Marinha e da Autoridade Marítima junto das entidades nacionais e internacionais;
- c) Explorar todas as oportunidades para a valorização das capacidades da Marinha e da Autoridade Marítima (Ibidem, 2018, p.9).

A Marinha identificou diversos objetivos estratégicos importantes para percebermos melhor a Instituição:

- 1) Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças;
- 2) Melhorar a capacidade de recrutamento e retenção de recursos humanos;
- 3) Incrementar a captação de fontes de financiamento supletivas;
- 4) Fortalecer o apoio à Autoridade Marítima Nacional (AMN) e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais;
- 5) Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos;
- 6) Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos, através da partilha de conhecimentos em áreas que possui saberes únicos ou relevantes e da promoção das atividades desenvolvidas.
- 7) Otimizar a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional;
- 8) Aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa;
- 9) Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima (Ibidem, 2018, pp.18-20).

2.3.2 Exército

- **Missão**

A Missão do Exército assenta em vários aspetos sendo eles:

- ✓ Participa na Defesa Militar da República;
- ✓ Assegura a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças;
- ✓ Participa em missões internacionais no âmbito das Organizações Internacionais;
- ✓ Participa em missões no exterior do Território Nacional, num quadro autónomo ou multinacional;
- ✓ Executa ações de cooperação técnico-militar;
- ✓ Coopera, nos termos da Lei, com as Forças e Serviços de Segurança;
- ✓ Colabora em missões de Proteção Civil;
- ✓ Colabora em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- ✓ Executa atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património (Fonseca, 2019, p.8).

- **Valores**

Os valores evidenciados pelo Exército na sua diretiva estratégica são a Disponibilidade, a Disciplina, a Honra, a Lealdade e a Coragem. Estes entendem como a Disponibilidade é manifestada na permanente prontidão para servir, assente na especificidade da condição militar. No que diz respeito à Disciplina, a instituição vê como meio para atingir a unidade de esforço na prossecução dos efeitos desejados. A Honra é decorrente da atitude honesta, firme e digna, assumida no cumprimento do dever e a Lealdade é vista como uma força anímica da disciplina, unificada na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem e da coesão no Exército. Por fim, a Coragem é vista na forma como se enfrentam os riscos e se superam as dificuldades (Ibidem, 2019, p.11).

- **Visão**

A visão que o Exército refere assenta num “Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência. Um Exército pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional” (Ibidem, 2019, p.10).

O Exército também identificou diversos objetivos estratégicos, sendo eles:

- 1) Assegurar Recursos estáveis e suficientes;
- 2) Otimizar as Capacidades Militares Terrestres;
- 3) Fortalecer a cooperação nacional e internacional;
- 4) Dinamizar a Comunicação e a Imagem Interna e Externa, ou seja, o Exército pretende fortalecer a sua credibilidade e excelência, mantendo a identidade através de processos de adaptabilidade às novas exigências e parâmetros sociais, dinamizando a demonstração da eficiência operacional e desenvolvendo atividades no domínio da cultura, que preservem e divulguem o seu património, de modo a revigorar a essencialidade militar terrestre, consolidar e incrementar a credibilidade do Exército e divulgar o seu património histórico e cultural;
- 5) Modernizar Sistemas e Infraestruturas (Ibidem, 2019, p.25-29).

2.3.3 Força Aérea

- **Missão**

A missão da Força Aérea é caracterizada pela participação pronta e ativa da Força Aérea em grandes áreas de interesse nacional, designadamente na defesa militar do País, com vista a assegurar a soberania nacional, bem como em missões militares no âmbito de compromissos

internacionais assumidos pelo Estado e em missões de interesse público para satisfação de necessidades das populações (Rolo, 2017, p.2).

- **Valores**

Os principais valores desta instituição passam pela Lealdade, Integridade, Competência e Excelência, que se complementam depois num conjunto de valores aos quais dão o nome de genéticos. Estes valores são a Disciplina, Espírito de Corpo, Solidariedade, Profissionalismo, Dedicção, Unidade de Ação, Abertura ao Mundo, Contemporaneidade, Cooperação, Diálogo, Ética, Inovação, Reconhecimento e Promoção do mérito, Rigor Intelectual, Tradição e Valorização das pessoas (Ibidem, 2017, p.5).

- **Visão**

A Força Aérea refere que para consolidar uma instituição de maior qualidade e maior capacidade de resposta, é necessário garantir os recursos necessários e adequados, gerindo-os com elevados níveis de eficácia e eficiência, na vertente operacional, logística e de pessoal. Consideram também importante operar e viver num ambiente organizacional onde todos se identifiquem com a instituição à qual pertencem e se sintam parte dela. Desta forma, a Força Aérea identificou os seguintes referenciais para delinear a sua visão:

- “Eficiente: em termos de gestão de recursos, apostando na qualidade, inovação e empreendedorismo;
- Inclusiva e Amiga: das famílias, dos veteranos, dos idosos e das crianças;
- Atrativa: no recrutamento e na valorização das pessoas que integra;
- Criativa: que inova e empreende criando “valor”;
- Diversa: na promoção do investimento em tecnologia e investimento;
- Sustentável: reutilizadora, energeticamente eficiente e tecnologicamente inovadora que aposta na preservação do seu património e na qualificação ambiental do seu espaço;
- Multicultural, exploradora das suas competências e capacidade nos espaços onde desenvolve a sua ação e dimensão da língua portuguesa no seio das diversas alianças e relações bilaterais, onde o país se insere e atua” (Ibidem, 2017, pp.3-4).

Tendo em conta os princípios orientadores para a Defesa Nacional, e com base no exposto acima, a Força Aérea traduz a sua visão na seguinte frase: “A Força Aérea como uma organização coesa, disciplinada, ágil, profissional e competente, centrada na Missão, voltada para a sociedade e focada na defesa, segurança e desenvolvimento de Portugal” (Ibidem, 2017, p.4).

Para alcançar a sua visão, a Força Aérea refere quatro vertentes:

- Uma Força Aérea centrada na Missão;
- Voltada para a sociedade;
- Sustentável e eficiente;
- Ágil, eficaz, flexível e inovadora (Ibidem, 2017, p.4-5).

A Força Aérea também identificou vários objetivos estratégicos, sendo eles:

- 1) Dinamizar a edificação, sustentação e evolução das capacidades operacionais, complementares, e do apoio logístico, a fim maximizar a segurança e eficiência da Componente Aérea do Sistema de Forças;
- 2) Desenvolver a Força Aérea assente numa gestão de Pessoal sustentável e no desenvolvimento de ações tendentes a envolver e apoiar a Família, que estimule a cultura, a inovação e a criatividade, melhore a capacidade de recrutamento e seleção e, promova a valorização do potencial humano, através de uma formação e treino continuados, de qualidade, incentivando o mérito, a motivação e a retenção;
- 3) Promover a otimização sistémica da organização, maximizando a *governance*, a sustentabilidade e a eficiente gestão dos recursos, fortalecendo a cooperação transversal e valorizando a comunicação e imagem junto da sociedade e dos cidadãos (Ibidem, 2017, pp.6-7).

Capítulo 3

Metodologias

O presente trabalho desenvolvido no âmbito do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, consiste num projeto de comunicação estratégica que tem como objetivo ajudar na implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, que está a ser desenvolvido pelo Instituto de Defesa Nacional. Por se tratar de um projeto de Relações Públicas seguiremos uma metodologia baseada no modelo cíclico de quatro etapas de Cutlip, Center e Broom (2006).

3.1 Modelo do plano de comunicação

A escolha do modelo de Relações Públicas em quatro etapas, de Cutlip, Center e Broom (2006) deveu-se ao facto deste método ser estruturante e facilitar a programação de medidas e táticas numa atividade estratégica de Relações Públicas. É ainda bastante completo, pois permite encontrar soluções para os problemas, tirando partido das oportunidades que são encontradas ao longo da investigação, sendo por isso um modelo com grande aplicabilidade (Raposo, 2009, p. 36).

Os autores dividiram o processo de comunicação estratégica das Relações Públicas em quatro etapas: a investigação, o planeamento, a implementação e a avaliação, que refletem, primeiramente a necessidade de definir o problema/oportunidade, possibilitando depois planear e programar um conjunto de táticas, que serão posteriormente levadas à prática e comunicadas, e por fim avaliadas.

A primeira etapa, a investigação, consiste na “recolha sistemática de informação para descrever e compreender situações e conferir suposições sobre os públicos” (Cutlip et al., 2006, p. 284). Desta forma, é fundamental que nesta etapa seja efetuada uma pesquisa sobre a organização e o seu meio envolvente, sendo importante ver quais as dimensões do problema / oportunidade, quais os *stakeholders* envolvidos, ou seja, que são afetados na situação identificada na análise, e que fatores estão a contribuir para aumentar ou diminuir esse eventual problema. Esta pesquisa irá permitir que os profissionais de Relações Públicas fundamentem com factos e bases teóricas as suas propostas de solução dos problemas.

Os autores defendem ainda que deverá ser realizada uma recolha de informação sobre os fatores internos da organização, os fatores externos referentes à sua envolvente, relacionados com o problema / oportunidade, e ainda dos *stakeholders*, identificando-os, caracterizando-os e priorizando-os. Este processo pode ser feito através de uma análise SWOT.

A segunda etapa, o planeamento estratégico, engloba tomar decisões sobre as metas e objetivos, definir os públicos-alvo, determinar políticas e regras, bem como as estratégias que deverão ser seguidas (Ibidem, 2006, p. 312). Nesta fase é igualmente importante recolher bases teóricas para fundamentar as decisões, antecipar crises e orçamentar as táticas definidas (Ibidem, 2006, pp. 313-333).

Cutlip, Center e Broom referem que a terceira fase, a implementação, consiste em pôr em prática o que foi anteriormente planeado, sendo fundamental que a ação e a comunicação sejam coerentes. De realçar a importância de enquadrar as mensagens tendo em conta o contexto a nível de situação, espaço, época e público, para se adaptar a mensagem e posteriormente serem selecionados os meios e suportes de divulgação mais adequados. Estes referem ainda a importância de serem utilizadas palavras claras, para que a mensagem não seja mal interpretada e que todos a possam compreender (Ibidem, 2006, pp. 344-348). Para que um plano de comunicação seja implementado, é necessário que a organização tenha credibilidade, que o conteúdo seja relevante para o público-alvo e que as mensagens sejam coerentes, contínuas e adequadas consoante as capacidades do público (Ibidem, 2006, pp. 357-358).

A última etapa, a avaliação, é utilizada para verificar o que correu bem ou mal, sendo que os autores identificaram três níveis para efetuar essa avaliação: a preparação, a implementação e o impacto. Na fase da preparação deve ser avaliada a qualidade da informação recolhida e se esta é ou não adequada, do planeamento estratégico delineado, a qualidade das mensagens, das estratégias, das táticas e de outros elementos do plano. No que diz respeito à implementação, os autores referem que deve ser medido o número de mensagens distribuídas, as que foram divulgadas pelos media, o número de atividades implementadas e ainda a quantidade de pessoas que foram potencialmente expostas às mensagens e as que realmente foram expostas ou compareceram às atividades. Por fim, o impacto serve para avaliar se os objetivos específicos e gerais foram alcançados. Cutlip, Center e Broom referem que este impacto deve-se medir consoante o número de pessoas que capturaram os conteúdos das mensagens, que alteraram as suas atitudes, opiniões e consequentemente o seu comportamento, indo este de encontro ao desejado e sendo repetido ou mantido com o passar do tempo (Ibidem, 2006, pp. 364-381).

À parte do modelo seguido para desenhar e apresentar o projeto, deve referir-se que na investigação teórica que serviu de enquadramento ao tema de base do projeto foi utilizado o método qualitativo para tratar os dados recolhidos, através das técnicas apresentadas a seguir, de forma a perceber como poderia ser melhorada a comunicação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz. Tal como refere Bryman (2012, p.380), a pesquisa qualitativa é uma estratégia de pesquisa que geralmente enfatiza palavras ao invés de quantificação na recolha e

análise de dados, ou seja, de uma forma simplista, os métodos qualitativos tendem a ser associados às palavras, sendo estas a unidade de análise (Daymon e Holloway, 2002, p.4). Este tipo de pesquisa permite que sejam conduzidos estudos detalhados sobre uma ampla gama de tópicos (Yin, 2011, p.6).

Na pesquisa qualitativa, os processos de coleta e análise de dados são resolvidos por meio do desenvolvimento rigoroso de uma linguagem cada vez mais precisa e útil para descrever, conceituar, interpretar, explicar e criticar a comunicação gravada (Wait, 2007 citado por Lindlof e Taylor, 2011, p.12-13).

Este método é utilizado em várias técnicas de recolha de informação, como por exemplo a etnografia, a entrevista, o estudo de grupos, análise de discurso e conversas e também a recolha e análise de documentos e textos (Bryman, 2012, p.383), tal como foi equacionado neste trabalho. Por esta diversidade de técnicas, é considerada uma pesquisa não padronizada, ou seja, é projetada para ser o mais aberta possível (Flick, 2013, p.24).

3.2 Revisão de literatura

Antes de iniciar a etapa da investigação, identificada por Cutlip, Center e Broom, foi realizada uma revisão de literatura. Tal como referem Quivy e Campenhoudt (2005, pp.49-50) a leitura é necessária para se ultrapassar as interpretações estabelecidas, que contribuem para reproduzir a ordem das coisas, com o objetivo de fazer aparecer novas significações dos fenómenos estudados, mais esclarecedoras e perspicazes do que as precedentes. Os autores defendem que para se realizar um bom estudo é necessário tomar conhecimento dos trabalhos realizados sobre o mesmo tema ou sobre problemáticas que lhe estão ligadas, pois seria absurdo e presunçoso pensarmos que poderíamos reinventar alguma coisa, sem ter como base aquilo que já foi estudado (Ibidem, 2005, p.51). Desta forma, optou-se por realizar uma revisão de literatura sobre a temática das Relações Públicas – quer numa perspetiva mais ampla, quer numa visão especializada adaptada às forças militares – sobre a ‘persuasão’, uma base central no presente projeto, sobre a ‘ética’ imprescindível para o desempenho de um bom trabalho, e também sobre as ‘Forças Armadas’. Nesta etapa verificaram-se algumas dificuldades em relação à temática das Forças Armadas Portuguesas, devido à escassez de referências bibliográficas, bem como da área central do estudo, a aproximação das crianças e jovens às Forças Armadas.

3.3 Entrevista

Na fase da investigação, foram efetuadas duas entrevistas. Foi realizada uma entrevista exploratória ao Professor António Paulo Duarte, que esteve desde o início na criação do

Referencial, com o objetivo de recolher mais informações sobre este projeto, verificar o que era feito ao nível da comunicação e se era necessário e viável construir um plano de comunicação. Foi também efetuada uma entrevista exploratória ao Coronel Luís Marinho Pereira, que atualmente está envolvido na implementação do Referencial, também com o objetivo de recolher informações sobre o projeto e a forma como tem vindo a ser desenvolvida a comunicação. Estas entrevistas foram semiestruturadas, tendo sido o guião igual para ambas, e permitiram ter uma noção da opinião das duas pessoas que hoje em dia trabalham no projeto. Ambas foram realizadas presencialmente nas instalações do IDN, e antes de cada uma delas, foram comunicados aos entrevistados os objetivos gerais da entrevista em questão. Foram gravadas em áudio, existindo um consentimento escrito por parte dos entrevistados (Anexo I e K). Posteriormente, foram transcritas (Anexo H e J) e a sua informação foi utilizada para completar a investigação.

As entrevistas exploratórias são importantes pois ajudam a definir a problemática da investigação, através da descoberta dos aspetos que devem ser abordados no estudo e ainda alargam e retificam o campo de investigação da revisão de literatura (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 69). Como referido anteriormente, estas entrevistas foram semiestruturadas, ou seja, existia um guião (Apêndice 1), porém, ao longo das entrevistas foram surgindo mais perguntas, igualmente pertinentes para a informação que se pretendia recolher.

Daymon e Holloway (2002, p. 171), referem que nas entrevistas semiestruturadas, o guião serve para que não seja perdido o foco nas temáticas que se quer abordar, porém, não tem de ser rigorosamente seguido e pode ser adaptado ao longo da entrevista. Este tipo de entrevista permite que os entrevistados possam desenvolver o seu ponto de vista sobre a questão abordada, mas ao mesmo tempo, o entrevistador tem sempre algum controlo e conduz a entrevista.

3.4 Análise das ferramentas de comunicação

Também, na parte da investigação, foi analisado qualitativamente⁸ o site do Instituto de Defesa Nacional (IDN), mais concretamente a parte que diz respeito ao Referencial, de forma a perceber como estava estruturado e qual a informação disponibilizada. Fez-se de igual modo uma breve análise ao *Facebook*⁹, ao *Twitter*¹⁰ e ao *Youtube*¹¹ do IDN, para perceber o tipo de publicações e se continham informações sobre o Referencial.

⁸ A análise encontra-se no ponto 1.2 do Capítulo 4.

⁹ A análise encontra-se no ponto 1.2 do Capítulo 4.

¹⁰ A análise encontra-se no ponto 1.2 do Capítulo 4.

¹¹ A análise encontra-se no ponto 1.2 do Capítulo 4.

3.5 Análise documental

A análise de documentos foi também efetuada na etapa da investigação, com o objetivo de identificar o problema e recolher informação para o projeto. Primeiramente, foi realizada uma leitura e análise do Referencial, de forma a perceber que conteúdos tinha e como estava estruturado, e também uma análise do *E-book* (documento de apoio para os professores que implementam o referencial, no sentido de identificar os pontos mais focados e o âmbito do projeto). Efetuou-se ainda uma leitura do decreto-lei n.º 128 de 5 de julho de 2017, no qual vem refletido o espaço que a Cidadania ocupa nos planos curriculares, apurando-se que esta temática está no terceiro grau de obrigatoriedade de matérias a ser lecionadas nas escolas e de um exemplo de formação que é dado aos professores sobre o Referencial, verificando que estas têm a duração de cerca de 25h e são constituídas por diversas temáticas relacionadas com a Segurança e Valores; Globalização, riscos e ameaças; Identidade Nacional; A Política de Defesa Nacional e as Forças Armadas; As Forças de Segurança; Estratégias de implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz; "Boas Práticas" (experiências pedagógicas em decurso de implementação do RESDP) e ainda uma discussão dirigida com base em trabalhos práticos de carácter didáticos em torno do RESDP e apresentação dos trabalhos dos Grupos de Trabalho (Anexo P).

Foi também lido um protocolo efetuado entre o Ministério da Defesa Nacional, o Ministro-adjunto, o Ministério da Educação e o Município de Tarouca para a promoção da implementação do RESDP, bem como um texto escrito pelo Comandante Daniel Duarte sobre a criação do Referencial, o que permitiu ficar a conhecer melhor o trabalho que foi desenvolvido. Foi igualmente examinado um documento escrito pelo professor António Paulo Duarte, “Modelos de Educação para a Cultura de Segurança e Defesa: os casos da Espanha, da França e do Reino Unido”, o que foi útil para conhecer outros métodos de ensino da temática da cidadania noutros países e retirar ideias sobre o que poderia resultar em Portugal.

A leitura destes documentos revelou-se essencial pois, tal como referem Daymon e Holloway (2002, p.216), a análise de documentos produzidos por outras pessoas pode ser uma rica fonte de evidências suplementares ou primárias em pesquisas, porque indica a forma como uma organização ou indústria vê as suas ações passadas e presentes.

3.6 Análise SWOT

Durante a etapa da investigação, foi efetuada uma análise SWOT ao Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, identificando-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças deste

projeto. As oportunidades e ameaças são fatores externos, enquanto as forças e fraquezas são fatores internos do projeto.

Gregory (2010, p.58) refere que o objetivo da análise SWOT é identificar e priorizar os principais problemas que a organização enfrenta, para que as Relações Públicas possam abordar estas questões nos projetos que desenvolvem. Esta análise identifica as questões que têm importância estratégica, e permite assim que as Relações Públicas demonstrem a sua contribuição para a eficácia organizacional.

Para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram tidas em consideração as entrevistas realizadas, que ajudaram a perceber quais as dificuldades enfrentadas e o que poderia ser feito para as ultrapassar.

3.7 Análise PEST

Para compreender de que forma se poderia tornar mais atrativo e usual o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, foi ainda realizada uma análise PEST às Forças Armadas Portuguesas, que permitiu estudar o ambiente externo à organização, abrangendo quatro áreas, a política-legal, económica, social e tecnológica, bem como identificar como as influências externas podem afetar as organizações de diferentes maneiras (Gregory, 2010, p.52).

Os fatores político-legais ajudaram a identificar a forma como a organização depende das Forças Armadas e qual a sua autonomia. A legislação permitiu reconhecer de que forma se regem, quais as suas regras, direitos e deveres. Em relação aos aspetos económicos, identificaram-se os recursos financeiros que lhes são atribuídos. Por sua vez, a análise dos fatores sociais, permitiu identificar de que forma se organizam, bem como os recursos humanos que atualmente têm, enquanto os aspetos tecnológicos referem a crescente importância que a internet está a ocupar na divulgação das competências e missões dos três ramos das Forças Armadas.

3.8 Mapeamento e Análise de *stakeholders*

Para definir os públicos do Referencial, foram seguidos os passos de priorização de *stakeholders* apresentados por Rawlins (2006). O primeiro passo consistiu em identificar os *stakeholders* e determinar a sua relação com o Referencial, em seguida o segundo passo permitiu priorizá-los tendo em conta a presença dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Em relação ao terceiro passo, foi possível priorizar os *stakeholders* de acordo com a sua relação com a situação, sendo que o quarto passo permitiu priorizá-los tendo em conta a estratégia de comunicação (Ibidem, 2006, pp. 3-11). Com a realização destas análises foi possível perceber quais os *stakeholders* que deveriam ser considerados públicos. Foi também utilizada a perspetiva situacional de Gruning e

Repper (1992), com o objetivo de identificar o nível de envolvimento que os *stakeholders* reconhecem um problema.

Com o mapeamento refletido no Apêndice 2 pretendeu identificar-se os *stakeholders* com alguma influência sobre o RESDP, para posteriormente ser possível definir os públicos-alvo da estratégia delineada para a divulgação e implementação do Referencial e, conseqüentemente, perceber quais as necessidades comunicacionais que figurariam nos objetivos definidos para cada um dos públicos-alvo. Desta forma, optou-se por iniciar com uma breve descrição dos *stakeholders* identificados, para que seja perceptível de que forma podem ser relevantes para o RESDP (Apêndice 3).

Em seguida (Apêndice 4), foram concedidos os atributos de poder, legitimidade e urgência de cada um, de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood, apresentado por Rawlins (2006), por forma a ser possível realizar uma priorização de cada um dos *stakeholders*. Em relação ao poder, os autores consideravam que é a capacidade de os *stakeholders* influenciarem outros a tomar decisões, seja através do poder coercitivo, baseado nos recursos físicos de força, violência ou restrição, do poder utilitário, baseado em recursos materiais ou financeiros ou do poder normativo, com base em recursos simbólicos (Rawlins, 2006, p.5).

Em relação à legitimidade, esta é determinada pelo facto do *stakeholder* ter uma reivindicação legal, moral ou presumida que possa influenciar o comportamento, direção, processo ou resultado da organização (Ibidem, 2006, pp.5-6). No que diz respeito à urgência, estes *stakeholders* exigem que as organizações respondam o mais rápido possível às suas questões, de natureza sensível ao tempo e de extrema importância para os próprios, sendo estes os que frequentemente atraem a atenção dos media e de outros *stakeholders* (Ibidem, 2006, p.6).

Neste apêndice, podemos encontrar os diversos atributos que foram considerados nos *stakeholders*, sendo que quanto mais atributos possuírem, mais importantes e prioritários se tornam para o Referencial. Aqueles que apenas têm um atributo, são chamados de *stakeholders* latentes e dividem-se em dormentes, que são os que têm apenas poder e por isso, têm pouca interação com o Referencial, os discricionários, que só possuem legitimidade e por isso não exercem nenhum tipo de pressão e os exigentes, que só têm urgência e por isso não são considerados muito importantes para os objetivos do Referencial.

Por sua vez, os *stakeholders* expectantes possuem dois atributos e, desta forma, podem ser considerados dominantes, dependentes ou perigosos. Os dominantes possuem poder e legitimidade (não tendo sido encontrado nenhum *stakeholder* com esta característica). Em relação aos dependentes, estes usufruem de legitimidade e urgência, o que significa que estão dependentes para enfrentarem a situação. Por último, os perigosos, detêm poder e urgência, sendo que na

maioria das vezes, estes usam canais formais para afetar as mudanças, mas podem-se tornar violentos ou coercitivos para alcançar as suas reivindicações. Por fim, temos os *stakeholders* definitivos, que têm os três atributos e por isso devem ser considerados prioritários (Ibidem, 2006, p.6).

De acordo com a perspectiva situacional de Gruning e Repper (1992), quando os *stakeholders* reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento e dispõem-se a agir para fazer face a esse problema, é quando podem ser considerados públicos (Gruning e Reeper, 1992, citado por Eiró-Gomes e Duarte, 2005, pp.454-455). Desta forma, podemos considerar que os públicos são conscientes e ativos, podendo dividir-se consoante o seu nível de atividade em públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*), “seletivos” (*single-issue publics*), “escaldantes” (*hot-issue publics*) e “apáticos” (*apathetic publics*). Os públicos “todo-o-terreno” são ativos em todos os assuntos, os “seletivos” são ativos em poucos assuntos ou até mesmo em apenas um, por sua vez os “escaldantes” são ativos no que toca a assuntos que dizem respeito a grande parte da população e que recebem muita atenção mediática e por fim temos os “apáticos”, que não estão atentos a nenhum assunto (Ibidem, 2005, p.456). No Apêndice 5 pode ser encontrada a distribuição dos *stakeholders* do Referencial consoante a perspectiva situacional.

Segundo a perspectiva situacional, os *stakeholders* passam a ser considerados públicos ativos quando percebem que aquilo que a organização faz os envolve, quando reconhecem que as ações dessa organização constituem um problema e quando reconhecem que não vão ficar constrangidas se fizerem alguma coisa acerca do problema (Ibidem, 2005, p.456). Isto é relevante para o plano de comunicação, uma vez que permite que os públicos mais ativos e priorizados, que serão aqueles com maior envolvimento com o RESDP, reconheçam que enfrentar os problemas só lhes trará benefícios.

Com base nesta teoria, foram ainda identificados os “não públicos”, os públicos “latentes”, os públicos “conscientes” e os públicos “ativos”. Os “não públicos” não reconhecem o problema e não estão envolvidos, os públicos “latentes” reconhecem o problema, porém não se envolvem nem percecionam constrangimentos. Em relação aos “conscientes”, estes envolvem-se, mas têm um alto nível de perceção de constrangimentos, pelo que não comunicam acerca do problema e por fim, os “ativos”, que reconhecem o problema, envolvem-se muito e percecionam poucos constrangimentos (Ibidem, 2005, p.457). No Apêndice 6 pode ser encontrada a identificação dos públicos “ativos”, “conscientes”, “latentes” e “não públicos” do Referencial.

Segundo Rawlins (2006), os *stakeholders* podem ainda ser agrupados consoante a estratégia de comunicação que se pretende delinear, que neste caso é a divulgação do Referencial. Desta forma, estes podem ser *stakeholders* “defensores” (*advocate stakeholders*), “dormentes” (*dormant*

stakeholders), “adversários” (*adversarial stakeholders*) ou “apáticos” (*apathetic stakeholders*) (Rawlins, 2006, p.11). Os *stakeholders* “defensores” são ativos e apoiam organização, sendo um grupo ideal para envolver em ações de apoio. Por sua vez, os *stakeholders* “dormentes” são inativos e apoiantes, já os “adversários” são ativos e não apoiantes. Em relação aos “apáticos”, são inativos e não apoiantes (Ibidem, 2006, p. 11). No Apêndice 7, pode ser encontrada esta caracterização dos *stakeholders* do Referencial, sendo que os “não públicos” já não foram considerados. Assim sendo, percebeu-se que existem alguns *stakeholders* defensores com os quais temos margem para trabalhar a solução deste problema, apesar da maioria ser dormente, ou seja, apesar de apoiar são inativos. Os “defensores” deverão ser os *stakeholders* a ter mais em conta, pois são aqueles que poderão ter uma maior influência na estratégia delineada.

Wilson (2005) refere ainda que os públicos podem ser divididos em “públicos-chave”, públicos “intervenientes” e públicos “influentes” (Wilson, 2005 citado por Rawlins, 2006, p.12). Os “públicos-chave” são aqueles cuja participação e cooperação são necessárias para atingir os objetivos organizacionais e, desta forma, são bastante importantes para sejam alcançados os objetivos delineados. Em relação aos “públicos intervenientes” estes transmitem as informações aos “públicos-chave” e atuam como líderes de opinião. Por sua vez, os “influentes” podem apoiar ou ser contra às ações efetuadas (Ibidem, 2006, p.12). No Apêndice 8 podem ser encontrados os “públicos-chave”, “intervenientes” e “influentes” do Referencial.

Por fim, é necessário determinar os públicos prioritários de acordo com a análise realizada, para que se possa alcançar os objetivos do plano de comunicação. Segundo Rawlins (2006, p.12), estes devem ser os públicos que se revelam ativos e podem influenciar o sucesso do Referencial direta ou indiretamente. Pode então concluir-se que os públicos prioritários deverão ser aqueles que, simultaneamente, apresentam dois ou três atributos (pertencem à categoria de públicos “todo-o-terreno”, “seletivos” ou “escaldantes”, são “defensores” ou “adversários”, são “ativos” ou “conscientes” e são considerados “públicos-chave” ou “intervenientes”).

A norma bibliográfica utilizada no presente trabalho de projeto foi a APA¹².

Note-se ainda que as citações de fontes em língua estrangeira foram traduzidas pela mestrandia.

¹² Escola Superior de Comunicação Social (2019) Guia de Apoio para a Realização de Referências Bibliográficas e Citações em Texto de acordo com a NORMA APA – American Psychology Association (6th ed.). Serviço de Informação e Documentação. Disponível em: https://static.escs.ipl.pt/old/pdfs/servicos/biblioteca/Norma_APA.pdf. [Consultado em outubro, 19, 2019].

Capítulo 4

Plano de Comunicação

1. Investigação

1.1 Caracterização do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz

Contexto

O Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz teve origem num protocolo realizado entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação (Duarte, 2018, p.346).

O Ministério da Defesa Nacional colocou a questão de qual seria a solução para permitir que os jovens tivessem conhecimento das Forças Armadas e o Ministério da Educação decidiu, na altura, que a melhor solução de integrar a segurança, a defesa e a paz nas escolas seria integra-los na Educação para a Cidadania e num conjunto de cerca de quinze ou dezasseis referenciais, ligados à cidadania contemporânea, em que um deles remetia para o referencial da segurança e defesa no contexto da cidadania (Entrevista, Duarte, 2019). Posteriormente foi criada uma equipa constituída por elementos da Direção-Geral de Educação (DGE) e elementos do IDN, que criaram o referido Referencial. Em 29 de agosto de 2014, este documento foi aprovado pelo Secretário de Estado do Ensino Básico e Secundário. Este documento não constitui um programa escolar, mas sim um instrumento de orientação a apoio para atividades relacionadas com a Educação para a Cidadania, mas que são sempre opcionais e dependentes das escolas (Duarte, 2018, p.346).

Missão

Contribuir para elevar o nível de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades e promover atitudes/valores e comportamentos na área da segurança, defesa e paz das crianças e dos jovens que frequentam a educação pré-escolar, o ensino básico e o ensino secundário. Este Referencial estabelece, assim, o que se considera como essencial para as crianças e jovens se constituírem como cidadãos ativos na sociedade atual, no que diz respeito à segurança, defesa e paz (Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, 2014, p.8).

Visão

Constituir-se uma importante ferramenta para outras entidades e agentes educativos que tenham interesse em intervir nesta dimensão específica da educação para a cidadania, ao produzirem, por

exemplo, recursos e materiais pedagógico-didáticos ou desenvolverem formação de professores, inicial e contínua (Ibidem, 2014, p.8).

Atividade

O Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz constitui-se como um documento orientador para a implementação das temáticas relacionadas Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz na Educação Pré-Escolar e nos Ensinos Básico e Secundário (Ibidem, 2014, p.7). A sua atividade assenta, portanto, no ensino.

Recursos Humanos

Atualmente, existem duas pessoas que trabalham neste projeto. Porém, essas mesmas duas pessoas encontram-se envolvidas em mais projetos do IDN, não podendo dispensar o seu tempo única e exclusivamente para a implementação do Referencial (Entrevista Duarte, 2019).

Orçamento

O orçamento destinado às atividades planeadas no âmbito da implementação do Referencial, é proveniente do orçamento do Instituto de Defesa Nacional.

Reconhecimento nos media

O Referencial já foi mencionado em diversos artigos, porém, a maior parte são artigos publicados nos sites das Câmaras Municipais¹³ com as quais foi estabelecido o protocolo. Existem ainda

¹³Vila de Rei Município. Município de Vila de Rei assina protocolo para implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”. Disponível em: <http://www.cm-viladerei.pt/index.php/pt/noticias/2883-municipio-de-vila-de-rei-assina-protocolo-para-implementacao-do-referencial-de-educacao-para-a-seguranca-a-defesa-e-a-paz> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Oeiras Valley Portugal. REFERENCIAL DE EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA, DEFESA E PAZ. Disponível em: <http://www.educacao.cm-oeiras.pt/noticias/Paginas/Referencial-Educacao-Seguranca,-Defesa-Paz.aspx> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Faro evoluímos consigo (site da Câmara Municipal de Faro). FARO ACOLHE AS JORNADAS DESCENTRALIZADAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL. Disponível em: <https://www.cm-faro.pt/pt/noticias/52233/faro-acolhe-as-jornadas-descentralizadas-de-seguranca-e-defesa-nacional.aspx> [Consultado em outubro, 5, 2019].

algumas notícias¹⁴ de 2016, sobre as quais o Ministro da Defesa na altura, Dr. Azeredo Lopes, referia a importância de o projeto ser implementado nas escolas. Porém, atualmente não se verificam notícias sobre este projeto.

1.2 Análise da comunicação do RESDP

O Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz apresentada alguns problemas de comunicação, na medida em que, primeiramente, não tem um plano delineado, nem objetivos e táticas devidamente identificados. Tal como o professor António Duarte referiu na sua entrevista (Anexo H), as únicas ferramentas que têm sido utilizadas para a divulgação e implementação do Referencial são os protocolos realizados com as Câmaras, alguns contactos com as escolas individualmente, as notícias no site do IDN sobre as formações de professores que são dadas e algumas formações sobre o Referencial que o Ministério da Educação incorpora, mas é algo muito pequeno. Também o Coronel Marinho Pereira na sua entrevista (Anexo J), referiu que tem sido feito muito pouco para divulgar este projeto, porque apenas divulgam o que fazem sobre o Referencial à posteriori no site, redes sociais (*Facebook*) e *Youtube*. No entanto, não realizam a divulgação anterior das ações, formações, etc.

Ferramentas de comunicação

Para a divulgação do Referencial, são utilizados os protocolos celebrados entre as Câmaras Municipais, o Ministério da Defesa Nacional, o Ministro-adjunto e o Ministério da Educação (Anexo L). São ainda divulgadas notícias sobre as ações e atividades desenvolvidas no site, no *Facebook* e no canal de *Youtube* do IDN, porém sem grande expressão, como analisado em seguida. São também realizados contactos diretos entre o IDN e algumas escolas, com o objetivo de divulgar o Referencial, conforme referem o Coronel Marinho Pereira e o Professor António Duarte nas entrevistas (Anexo H e J). E, por fim, são efetuados alguns contactos com centros de formação de professores, para ser mais fácil chegar a estes e dar a conhecer as formações que são realizadas no âmbito do Referencial (Anexo H).

¹⁴ País ao minuto. Rapidez na "Educação para Segurança, Defesa e Paz" nas escolas. Disponível em: <https://www.noticiasominuto.com/pais/576521/rapidez-na-educacao-para-seguranca-defesa-e-paz-nas-escolas> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Público. Governo desafia escolas a debater defesa nacional e segurança. Disponível em: <https://www.publico.pt/2016/12/05/sociedade/noticia/governo-quer-reparar-lacunas-e-nao-formatar-as-geracoes-1753712> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Avaliação do website do Instituto de Defesa Nacional (IDN)¹⁵ (área da Educação para a Cidadania¹⁶) – Análise efetuada a 5 de outubro de 2019

Área	Descrição
<u>Página Inicial</u>	Na página inicial pode ser encontrado o Referencial em formato PDF, bem como notícias sobre as ações de formação de professores e outras atividades no âmbito do Referencial (Anexo M). Do lado direito da página inicial, podemos encontrar um acesso relacionado com a Educação para a Cidadania (Anexo N).
<u>Educação para a Cidadania</u>	Na parte inicial desta área do site, podemos encontrar um texto sobre a importância da Educação para a Cidadania e o papel da criação do Referencial, para ir de encontro a esses objetivos. Pode ainda ser visto um vídeo sobre o a importância do Referencial, que contém testemunhos de professores e alunos que desenvolveram projetos a partir do Referencial, bem como do Major-General Vítor Viana, anterior Diretor do IDN.
Separador - Documentos	Neste separador podemos ainda encontrar consultar alguns documentos, nomeadamente o Referencial, o E-book de apoio aos Professores, o Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação e Ciência, o Decreto-Lei n.º 139/2012 que estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos, da avaliação dos conhecimentos e capacidades a adquirir e a desenvolver pelos alunos dos ensinos básico e secundário, um documento com as Linhas Orientadoras da Educação para a Cidadania 2012, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2013, um documento sobre a Autonomia e Flexibilidade Curricular e ainda o Decreto-Lei n.º 55/2018 que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
Separador – Protocolos	Podemos também consultar os protocolos realizados com alguns municípios dos distritos de Lisboa, Porto, Faro, Viseu, Vila Real, Viana do Castelo e Castelo Branco (no Anexo O encontramos a listagem dos municípios com os quais já foram assinados os protocolos).
Separador – Formação de Professores	Nesta área é possível aceder a um programa modelo da formação que é ministrada aos professores (Anexo P), bem como às notícias sobre as formações que foram desenvolvidas. Em relação ao separador das “Atividades Programadas”, este não contém nenhuma informação, ou seja, não há divulgação das ações que serão desenvolvidas futuramente.

¹⁵ IDN (Instituto de Defesa Nacional). Disponível em: <https://www.idn.gov.pt/index.php> [Consultado em outubro, 5, 2019].

¹⁶ IDN – Educação para a Cidadania. Disponível em: <https://www.idn.gov.pt/index.php?mod=3000> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Separador – Mapa de Atividades	Aqui pode ser consultado um mapa de atividades ¹⁷ , no qual é possível ver quais os sítios onde já foram efetuadas ações de formação, palestras a alunos, assinaturas de protocolos, reuniões com representantes de autarquias, reuniões com escolas, as escolas que fizeram visitas às Forças Armadas e Forças de Segurança, as escolas que desenvolveram atividades relacionadas com o RESDP e as escolas com professores formados. No Anexo Q pode ser consultada a apresentação dos dados anteriormente referidos.
Separador – Atividades Programadas	Não contém informação.
Separador – Contactos	O separador dos contactos contém o número telefónico e endereço de email do Núcleo de Planeamento do IDN e os endereços de email do Professor António Duarte e do Coronel Marinho Pereira (coordenadores do RESDP).

Tabela 1. Avaliação do *website* do IDN.

Facebook - Análise efetuada a 5 de outubro de 2019

A página de Facebook¹⁸ do IDN é um dos meios de comunicação mais utilizados. A página tem 8278 gostos e 8408 seguidores, com uma classificação de 4.7 em 5 e um total de 45 críticas. Na secção “Sobre” inclui informações de contacto, transportes, horários, um mapa com a localização, a morada, uma pequena descrição acerca do IDN, da sua missão e visão e do ano em foi fundado. Esta página é atualizada várias vezes por mês, contém alguns vídeos sobre os cursos de defesa para jovens do IDN e tem diversas publicações sobre atividades que já ocorreram e cursos que ainda vão acontecer. Porém, pode verificar-se que não tem interações muito significativa nos seus *posts*.

Em relação a conteúdos publicados sobre o RESDP, consistem nas habituais notícias sobre as atividades desenvolvidas, ou seja, não existe uma comunicação prévia. Isto acontece também derivado ao facto de haver somente uma pessoa dedicada à área da comunicação, tal como refere o Coronel Marinho Pereira na sua entrevista (Anexo J), “Não temos pessoas suficientes para trabalhar a parte da comunicação e marketing, algo que deveria ser explorado” (Entrevista, Pereira, 2019).

¹⁷ <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1x-gfb5FtMXonQ6Y7e-L8nqIJTfolrXHY&ll=40.570067140609225%2C-7.20127300806098&z=5>

¹⁸ Instituto da Defesa Nacional – página oficial do Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/Instituto-da-Defesa-Nacional-176977188989643/> [Consultado em outubro, 5, 2019].

Canal do Youtube – Análise efetuada a 5 de outubro de 2019

Em relação ao canal de *Youtube*¹⁹ do IDN, este apenas contém três vídeos, e nenhum com referência ao RESDP. Pode-se concluir que este meio não é muito utilizado para divulgação de comunicação.

Twitter - Análise efetuada a 5 de outubro de 2019

O *Twitter*²⁰ do IDN não é atualizado diariamente, sendo que a última publicação é de 11 de setembro de 2018, ou seja, não é um meio de comunicação utilizado. Em relação aos conteúdos publicados sobre o RESDP, eram as habituais notícias sobre as ações de formação e atividades desenvolvidas, porém, sempre depois de estas ocorrerem.

Comunicação institucional

Não é efetuada nenhuma comunicação institucional no que diz respeito ao Referencial, logo não é conhecida internamente a importância deste projeto, até mesmo junto da administração do IDN, o que origina que não sejam considerados necessários mais apoios, principalmente de recursos humanos a ser empenhados. Esta situação tem, desta forma, um grande impacto no sucesso do Referencial.

Outros meios onde fazem referência ao RESDP são o site da Defesa Nacional (<https://www.defesa.gov.pt/pt/pdefesa/esdp>) e o site da Direção-Geral de Educação (<http://www.dge.mec.pt/educacao-para-seguranca-defesa-e-paz>). No site da Defesa Nacional pode ser encontrada informação sobre o Referencial, um link para o documento e para informações que constam no site do IDN e ainda o vídeo sobre o RESDP. No site da Direção-Geral de Educação pode ser encontrada uma breve informação sobre a Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, um link que remete para o protocolo²¹ de colaboração entre o Ministério da Educação e Ciência (MEC) e o Ministério da Defesa Nacional (MDN), que deu origem à criação do Referencial, um link para o site do IDN, e ainda alguns documentos como o Referencial e o E-book.

¹⁹ Instituto de Defesa Nacional – canal oficial do *Youtube*. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/IdnPortugal> [Consultado em outubro, 5, 2019].

²⁰ Instituto de Defesa Nacional – página oficial do *Twitter*. Disponível em: <https://twitter.com/idnportugal> [Consultado em outubro, 5, 2019].

²¹ Direção-Geral de Educação. Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação e Ciência. Disponível em: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/protocolo_mec_mdn.pdf. [Consultado em outubro, 5, 2019].

1.3 Análise dos *stakeholders*

Na análise dos *stakeholders* do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, foi possível identificar os diferentes tipos de *stakeholders* existentes, anteriormente referidos no subcapítulo 3.8. Desta forma, foram identificados como:

<i>Stakeholders</i> “dependentes”	Funcionários do Instituto de Defesa Nacional, as associações e os militares dos três ramos das Forças Armadas.
<i>Stakeholders</i> “perigosos”	Câmaras municipais e agrupamentos escolares, os professores, e os media, pois são aqueles que poderão usar a sua influência para determinar o sucesso do Referencial.
<i>Stakeholders</i> “definitivos”	Ministério da Defesa e o Ministério da Educação, o que fazem deles <i>stakeholders</i> de extrema importância, porque possuem as três características apresentadas, poder, legitimidade e urgência.
<i>Stakeholders</i> latentes e dormentes	Pais das crianças e jovens, pois têm apenas poder, ou seja, têm a capacidade de influenciar os seus filhos, mas têm pouca interação com o Referencial.
<i>Stakeholders</i> latentes discricionários	Chefes dos ramos das Forças Armadas, que não exercem nenhum tipo de pressão, mas têm o dever moral de colaborar com a implementação do Referencial.
<i>Stakeholders</i> latentes exigentes	Crianças e jovens, que só têm urgência, não sendo por isso considerados prioritários para a resolução do problema de comunicação do Referencial.
<i>Stakeholders</i> expectantes dependentes	Militares no geral, os funcionários do IDN e as associações identificadas, que estão dependentes do IDN, dos ramos das Forças Armadas e do Ministério da Defesa para enfrentarem a situação.
<i>Stakeholders</i> expectantes perigosos	Media, os professores, as Câmaras Municipais e Agrupamentos de escolas, pois são os que muitas vezes usam canais formais para afetar as mudanças.
<i>Stakeholders</i> definitivos	Ministério da Defesa e Ministério da Educação, que têm os três atributos e por isso devem ser considerados prioritários neste projeto de comunicação.

Tabela 2. Caracterização de *stakeholders* de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood.

De acordo com a perspetiva situacional de Gruning e Repper (1992) referida no subcapítulo 3.8, verificou-se que os públicos podem ser considerados “todo-o-terreno”, “seletivos”, “escaldantes” e “apáticos”, como ainda “não públicos”, públicos “latentes”, públicos “conscientes” e públicos “ativos”, conforme a seguinte tabela:

Públicos “todo-o-terreno”	Ministério da Defesa, Ministério da Educação, os Chefes dos três ramos, as Câmaras Municipais e os funcionários do Instituto de Defesa Nacional, pois são ativos em todos os assuntos.
Públicos “seletivos”	Agrupamentos de escolas, os militares no geral, os professores e as associações, pois são ativos em poucos assuntos ou até mesmo em apenas um.
Públicos “escaldantes”	Media, pois são ativos no que toca a assuntos que dizem respeito a grande parte da população e que recebem muita atenção mediática, sendo por isso um público importante a ter em conta, derivado à sua capacidade de influência.
Públicos “apáticos”	Crianças e jovens, os pais e a sociedade portuguesa no geral, que não estão atentos a nenhum assunto e, por isso, não têm grande relevância para a resolução do problema de comunicação referido mais à frente.
“Não públicos”	Crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo, os jovens do secundário, os pais e a sociedade no geral, pois não reconhecem o problema e não estão envolvidos.
Públicos “latentes”	Militares no geral e as associações, pois reconhecem o problema, porém não se envolvem nem percebem constrangimentos.
Públicos “conscientes”	Câmaras Municipais, os Agrupamentos de escolas, os professores e os Chefes dos três ramos, pois envolvem-se, mas têm um alto nível de percepção de constrangimentos, pelo que não comunicam acerca do problema.
Públicos “ativos”	Ministério da Defesa Nacional, o Ministério da Educação, os meios de comunicação social e os funcionários do Instituto de Defesa Nacional, pois são os que intervêm mais no projeto.

Tabela 3. Caracterização de *stakeholders* de acordo com a perspetiva situacional de Gruning e Repper.

É ainda importante ressaltar, que os *stakeholders* que se inserem na categoria de “não públicos” nomeadamente as crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo e os jovens do secundário são aqueles aos quais se destina o Referencial, o que significa que é mesmo necessário trabalhar os outros *stakeholders* que irão permitir que a informação que consta no Referencial lhes seja transmitida.

Segundo Rawlins os *stakeholders* podem ainda ser agrupados consoante a estratégia de comunicação que se pretende delinear, que neste caso é a divulgação do Referencial. Desta forma, podem ser caracterizados como *stakeholders* “defensores” (*advocate stakeholders*), “dormentes” (*dormant stakeholders*), “adversários” (*adversarial stakeholders*) ou “apáticos” (*apathetic stakeholders*), não tendo sido encontrados *stakeholders* “adversários” nem “apáticos”, conforme identificado na seguinte tabela:

Stakeholders “defensores”	Ministério da Defesa, Ministério da Educação, professores, Câmaras Municipais, Agrupamentos de escolas e funcionários do Instituto de Defesa Nacional, pois são ativos e apoiam a organização, sendo um grupo ideal para envolver em ações de apoio.
Stakeholders “dormentes”	Chefes dos três ramos das Forças Armadas, meios de comunicação social, militares no geral e associações, pois apesar de serem inativos são apoiantes.

Foi também efetuada a divisão dos públicos em “públicos-chave”, públicos “intervenientes” e públicos “influentes”

“Públicos-chave”	Ministério da Defesa Nacional, Ministério da Educação, professores, Câmaras Municipais, Agrupamentos de escolas, meios de comunicação social e funcionários do Instituto de Defesa Nacional, pois são aqueles cuja participação e cooperação são necessárias para atingir os objetivos organizacionais e, desta forma, são bastante importantes para que sejam alcançados os objetivos delineados.
“Públicos intervenientes”	Meios de comunicação social, Chefes dos três ramos e associações, pois são estes que transmitem as informações aos “públicos-chave” e atuam como líderes de opinião.
Públicos “influentes”	Militares no geral, porque podem apoiar ou ser contra às ações efetuadas.

Tabela 4. Caracterização de *stakeholders* segundo Rawlins.

Resumindo, é necessário identificar os públicos prioritários de acordo com a análise realizada, para que seja possível alcançar os objetivos do plano de comunicação, tendo por base todos aqueles que, simultaneamente, apresentam dois ou três atributos (pertencem à categoria de públicos “todo-o-terreno”, “seletivos” ou “escaldantes”, são “defensores” ou “adversários”, são “ativos” ou “conscientes” e são considerados “públicos-chave” ou “intervenientes”).

Desta forma, consideram-se públicos do presente plano de comunicação o Ministério da Defesa Nacional²², o Ministério da Educação²³, os Chefes do três Ramos das Forças Armadas²⁴, as Câmaras Municipais²⁵, os Agrupamentos de escolas²⁶, os funcionários do IDN²⁷, os professores²⁸, os meios de comunicação social²⁹ e as associações³⁰.

²² Possui quatro atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

²³ Possui quatro atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

²⁴ Possui três atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “consciente” e é “interveniente”.

²⁵ Possui quatro atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é consciente e é um “público-chave”.

²⁶ Possui quatro atributos, é um público “seletivo”, é “defensor”, é consciente e é um “público-chave”.

²⁷ Possui três atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “ativo” e é um “público-chave”.

²⁸ Possui quatro atributos, é um público “seletivo”, é “defensor”, é “consciente” e é um “público-chave”.

²⁹ Possui quatro atributos, é um público “escaldante”, é “ativo”, é um “público-chave” e “interveniente”.

³⁰ Possui dois atributos, é um público “seletivo” e “interveniente”.

Podemos ainda dividi-los em primários e secundários. Os primários coincidirão com os “públicos-chave” (funcionários, Ministério da Defesa Nacional, Ministério da Educação, os professores, as câmaras municipais e os agrupamentos de escolas) e os secundários com os públicos “intervenientes” (Chefes dos três ramos das Forças Armadas e as Associações). Os meios de comunicação social inserem-se em ambas as categorias, visto que tanto podem divulgar a informação aos outros públicos, como também podem ser utilizadores do site e redes sociais e, por isso, destinatários da informação.

1.4 Análise SWOT do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP)

A análise SWOT apresentada no Apêndice 10 descreve as forças e fraquezas do RESDP encontradas ao longo da investigação, bem como os fatores que se revelam como oportunidades e ameaças ao sucesso deste projeto. Desta forma, com esta análise pretende-se verificar em que áreas é necessário melhorar e que fatores externos poderão ter influência no desenvolvimento do Referencial. Esta análise revelou-se determinante para a definição dos objetivos e táticas a ser desenvolvidas no presente projeto de mestrado e foi possível concluir que o Referencial é um projeto inovador no que toca à criação de temáticas relacionadas com a segurança, a defesa e a paz, constituindo uma relevante ferramenta para que outras entidades que tenham interesse nestes temas, possam produzir materiais pedagógicos ou até mesmo desenvolver formações.

1.5 Análise PEST das Forças Armadas Portuguesas

A análise PEST está apresentada no Apêndice 9 por ser um pouco extensa. Esta tem como objetivo identificar o contexto político-legal, económico, social e tecnológico das Forças Armadas Portuguesas.

A nível político-legal, identificou-se que as Forças Armadas pertencem ao Ministério da Defesa Nacional, do qual dependem a nível de diretrizes. Estas dependem ainda do Presidente da República e Comandante Supremo das Forças Armadas, Professor Dr. Marcelo Rebelo de Sousa. Como são instituições militares, as Forças Armadas são regidas por diversas leis, as quais têm que ter sempre presentes seja a nível de administração, dos direitos e deveres e das formas de agir e defender Portugal. Estas leis foram divididas em diversas categorias sendo elas, as Leis Gerais relacionadas com as Forças Armadas, as Leis Orgânicas e as Leis Diversas.

Em relação à análise económica, foi possível verificar que o orçamento das Forças Armadas é oriundo do orçamento de estado, que lhes é atribuído anualmente, com base nas necessidades de

cada ramo das Forças Armadas. No ano de 2019 foram atribuídos cerca de 1.817,0 M€³¹. Em relação ao Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, este é financiado pelo orçamento do Instituto de Defesa Nacional.

No que diz respeito aos aspetos sociais, as Forças Armadas são muito importantes, porque são estas que zelam pela defesa e segurança nacional, ou seja, permitem que Portugal mantenha a sua independência nacional. Porém, verificou-se que as Forças Armadas são muito voláteis à opinião pública, derivado às diversas notícias que têm saído nos últimos tempos. Este acontecimento provocou uma diminuição gradual de confiança por parte das pessoas nas Forças Armadas. Analisou-se ainda a forma como as Forças Armadas se organizam, bem como os quantitativos de recursos humanos que têm atualmente.

Por último, no que toca à tecnologia, abordou-se o Artigo 275º da Constituição da República Portuguesa que menciona as missões que são atribuídas às Forças Armadas, bem como as missões que são identificadas por cada um dos ramos. Identificou-se também a importância que os avanços tecnológicos têm nas Forças Armadas, não só a nível tecnológico dos equipamentos utilizados, como também da utilização da internet e redes sociais para divulgarem o trabalho que desenvolvem.

1.6 Conclusões de investigação

Com esta investigação, é possível concluir que o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e Paz é realmente um projeto inovador e de extrema importância para a criação de futuros adultos e cidadãos mais conscientes do que é viver em sociedade e da importância que a Segurança e Defesa têm no que toca à preservação da identidade de um País. Porém, foi possível identificar diversas fraquezas neste projeto, principalmente no que toca à comunicação do projeto, que é muito fraca, verificando-se que nem existem objetivos e estratégias delineadas. A falta de recursos humanos empenhados também dificulta imenso a implementação do Referencial e é uma das grandes condicionantes do projeto.

Em relação aos públicos-alvo encontrados, são diversos os públicos que de uma forma ou de outra têm influência no sucesso deste projeto, sejam os “públicos-chave” (funcionários, MDN, ME, os professores, as câmaras municipais e os agrupamentos escolares) ou os públicos “intervenientes” (Chefes dos três ramos das Forças Armadas e as Associações) e ainda os meios de comunicação social. Cada um deles influencia interna ou externamente o Referencial e a sua implementação. O

³¹ Ministério da Defesa Nacional – Nota Explicativa OE 2019. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/Documents/2018/Novembro/NexplicativaMDN.pdf>. [Consultado em junho, 26, 2019].

fator social abordado da análise PEST das Forças Armadas, também contribui para ser verificada uma diminuição da confiança dos portugueses nas Forças Armadas, o que pode significar também o desinteresse dos professores, pais, jovens e crianças em abordar estas temáticas.

Ao nível de plataformas digitais, verificou-se que a utilização do website do IDN é uma aposta bastante forte no que toca à comunicação com os públicos, sendo a plataforma mais atualizada pelo Instituto. Porém, verificou-se que os outros meios de comunicação digital, como o *Facebook*, o *Twitter* e o *Youtube*, são plataformas que apesar de existirem não têm a devida utilização. Em relação ao *Facebook*, foi possível verificar que apesar de ser frequentemente atualizado não tem grandes interações por parte dos seus seguidores, assim como os conteúdos referentes ao RESDP serem somente notícias que relatam factos que já ocorreram. Sendo esta uma das plataformas digitais mais utilizadas pelos portugueses, era sem dúvida muito positivo se o RESDP estivesse mais presente. No que diz respeito ao *Twitter*, este já não é atualizado deste o ano passado, o que indica que presentemente nem é considerado um meio de comunicação, podendo apostar-se por exemplo na criação de um *Instagram*, assim como o *Facebook* é uma das redes sociais mais utilizadas atualmente. Também o *Youtube* contém apenas três vídeos e nenhum faz referência ao Referencial. Pode-se concluir que existem muitos aspetos a ser trabalhados no que toca à comunicação deste projeto.

1.7 Definição do Problema de Comunicação

A comunicação com os públicos-alvo do RESDP não é devidamente efetuada, sendo este o grande problema de comunicação identificado. Por exemplo, não existe uma comunicação frequente entre o Instituto de Defesa Nacional, nem com o Ministério da Defesa ou o Ministério da Educação. Também não é desenvolvida qualquer estratégia de comunicação com os media ou com os ramos das Forças Armadas. Verificou-se ainda, que faltam metas claras do que se pretende alcançar com o projeto, sendo o Instituto de Defesa Nacional, encarado neste processo apenas como um interlocutor, cujo objetivo é usar este Referencial para educar os cidadãos sobre os assuntos relacionados com a Cidadania, a Segurança e a Defesa.

Com a análise da situação foi possível identificar apenas uma meta, que consiste na divulgação do Instituto, que tem como uma das suas prioridades alargar a implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz a um número crescente de distritos do país, reforçando a descentralização de ações de sensibilização para o objetivo do Referencial e de divulgação do mesmo. Verifica-se assim, que não existem objetivos estratégicos claramente definidos por públicos, em que sejam estabelecidas prioridades, definidos os recursos e formas de

avaliar os impactos, como por exemplo recolhendo *feedback* através de questionários. Com a realização das entrevistas, foi possível apurar que a escassez de *feedback* por parte dos professores e das escolas é uma das grandes lacunas do projeto, pois origina uma falta de percepção se este está ou não a ser abordado nas escolas, ou qual poderá ser a melhor forma de passar as mensagens.

Apurou-se igualmente a falta de uma identificação clara e estratégica dos públicos-alvo, não existindo uma noção de como os públicos devem ser envolvidos e persuadidos para atingir o sucesso do projeto. Existe uma certa preocupação com os alunos do 12º ano, embora os professores sejam vistos como os alvos primários, pelo seu papel de elo de ligação a esses mesmos alunos. Há aqui, portanto, uma priorização entre Público 1 e Público 2, porém nada mais é feito para caracterizar e reconhecer as reais expectativas e necessidades de informação de ambos. Por outro lado, também não são equacionados outros públicos-alvo que podem constituir elementos chave no sucesso do Referencial.

É possível ainda serem identificadas falhas ao nível dos instrumentos de comunicação, o que poderá estar a contribuir para uma disseminação da mensagem menos eficaz, nomeadamente a fraca aposta nas redes sociais, na divulgação das ações de formação dos professores e de outras atividades que envolvem o Referencial.

Se este problema de comunicação não for resolvido, provavelmente o Referencial não chegará a ser implementado a nível nacional, pois nunca fará parte das matérias abordadas pelos professores. Isto resultará numa fraca sensibilização das crianças e jovens sobre temáticas relevantes na nossa sociedade, que poderão contribuir para que sejam adultos mais conscientes, informados e atentos às questões da segurança e defesa do seu país.

Partindo de uma análise apurada da situação, encaramos as falhas identificadas como uma oportunidade para criar um projeto de comunicação, com o objetivo de desenvolver uma comunicação frequente e funcional com os públicos-alvo identificados. Este projeto permitirá que a divulgação do Referencial seja mais estruturada, com objetivos e táticas bem definidos para cada um dos públicos, possibilitando o seu maior envolvimento no projeto.

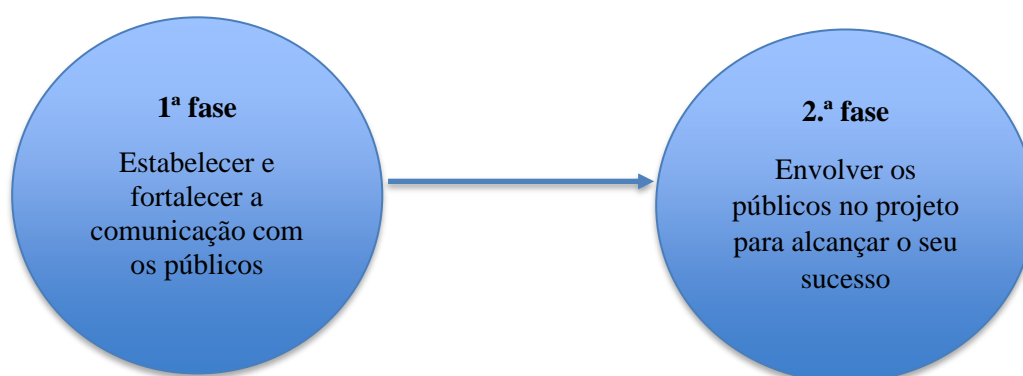
2. Planejamento

2.1. Meta

Promover uma comunicação mais frequente e funcional com os públicos-alvo identificados, por forma a aumentar o seu envolvimento no projeto.

2.2. Estratégia

Com base no posicionamento e no problema de comunicação identificados, a estratégia para este projeto irá estar dividida em duas fases, conforme o seguinte esquema.



Esquema 1. Fases da estratégia do projeto.

Conforme o esquema acima apresentado, a primeira fase da estratégia vai consistir em estabelecer uma comunicação que ainda não existe com alguns públicos, nomeadamente com os media, os ramos das Forças Armadas e as Associações e fortalecer a comunicação com restantes públicos que, apesar de existir, não é uma comunicação frequente, como é o caso do Ministério da Defesa, do Ministério da Educação, das Câmaras Municipais e Agrupamentos Escolares e dos professores.

A segunda fase da estratégia consiste em persuadir os públicos de forma a aumentar a sua envolvimento no projeto, ou seja, criar táticas para ampliar a sua participação, persuadindo-os face à importância e relevância do Referencial. Esta fase tem como intenção aumentar a contribuição dos públicos para a obtenção do sucesso e implementação do Referencial a nível nacional.

Esta estratégia deverá ter presente argumentos capazes de convencer os destinatários pois, tal como refere Larson (1986), são essas evidências que podem levar os públicos a acreditar naquilo que queremos transmitir.

2.3. Identificação dos Públicos e Mensagens

Como anteriormente referido, consideram-se públicos do presente projeto de comunicação os funcionários, os professores, o Ministério da Defesa, o Ministério da Educação, os media, os ramos das Forças Armadas, as Associações, as Câmaras Municipais e os Agrupamentos escolares. Estes dividem-se em públicos primários (funcionários, MDN, ME, os professores, as câmaras municipais e os agrupamentos escolares) e os secundários (Chefes dos três ramos das Forças Armadas e as Associações). Os meios de comunicação social inserem-se em ambas as categorias.

Públicos Primários	Dimensão
Funcionários	57 funcionários
Professores	146.830 professores ³²
Ministério da Defesa	1 Ministro e 1 Secretário de Estado
Ministério da Educação	1 Ministro e 3 Secretários de Estado
Câmaras Municipais	308 Câmaras Municipais (dados recolhidos na análise SWOT)
Agrupamentos escolares	<ul style="list-style-type: none">• Norte - 252• Centro - 128• Lisboa e Vale do Tejo - 229• Alentejo - 63• Algarve – 38 (dados recolhidos na análise SWOT)
Meios de comunicação social	<ul style="list-style-type: none">• Televisão – RTP1, SIC, TVI, CMTV• Jornais – Público, Diário de Notícias, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, Expresso• Rádio – Antena 1, Renascença, TSF• Redes sociais das televisões, rádios e jornais

³²PORTADA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Docentes+em+exerc%C3%ADcio+nos+ensinos+pr%C3%A9+escolar++b%C3%A9+secund%C3%A1rio+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-240> [Consultado em outubro, 14, 2019].

Públicos Secundários	Dimensão
Chefes dos três ramos das Forças Armadas	3 Chefes dos Ramos
Associações	<ul style="list-style-type: none"> • Associação dos Deficientes das Forças Armadas (ADFA) • Associação Nacional de Sargentos • Associação de Praças • Associação dos Oficiais das Forças Armadas (AOFA) • Liga dos Combatentes (LC)

Tabela 5. Dimensão dos Públicos-alvo identificados.

➤ Funcionários

Os funcionários do Instituto de Defesa Nacional são os elementos que permitem o funcionamento do Instituto e o desenvolvimento dos seus projetos, sendo por isso fundamentais para a divulgação do Referencial e da sua implementação.

São no total 57 funcionários, porém divididos em diferentes categorias pelo Instituto de Defesa Nacional, 2 dirigentes (engloba 1 militar em cargo dirigente superior de 1º grau e 1 civil em cargo dirigente intermédio de 1º grau); 25 trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado; 25 militares das Forças Armadas (de nomeação definitiva) e ainda 5 funcionários contratados em regime de prestação de serviços. Com estes números é possível verificar que a percentagem de militares é igual à percentagem de trabalhadores civis.

Em relação ao género, foi possível avaliar através dos dados fornecidos pelo IDN, que a maioria dos funcionários são homens, exercendo funções atualmente neste Instituto 34 homens e 18 mulheres. Podemos apurar que as mulheres pertencem na sua maioria aos funcionários civis, uma vez que a percentagem de militares masculinos é de 96,15% e de militares femininos é de 3,85%.

No que diz respeito à faixa etária, verificou-se que a média de idade do efetivo total do Instituto situa-se nos 53,2 anos, ou seja, a maior parte dos funcionários tem idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos, o que traduz uma estrutura envelhecida.

Ao nível de habilitações académicas, foi possível apurar que a maior percentagem de funcionários tem o 12.º ano de escolaridade, com 30,77% e em seguida os funcionários com o grau de licenciatura, com 25,00%.

Conseguiu-se ainda obter a informação que o número de efetivos em funções no IDN tem vindo a diminuir nos últimos anos. Entre 1 de janeiro de 2009 e 31 de dezembro de 2017 o IDN passou de 74 colaboradores para 52 em efetividade de funções. Esta diminuição de efetivos é explicada, ao nível de pessoal militar das Forças Armadas, por um constante movimento de entradas e saídas de pessoal a desempenhar funções no IDN, em comissão normal, e, ao nível de pessoal civil, pelas aposentações e por procedimentos de mobilidade para outros serviços (Viana, 2019 pp. 5-12).

Em relação ao problema identificado, apenas os dois funcionários que estão ligados ao projeto têm consciência da sua existência. Ou seja, só eles sabem no que consiste o Referencial, os seus objetivos e os problemas que enfrentam na sua divulgação e implementação. Existe, por isso, uma necessidade de comunicação com todos os funcionários do IDN sobre o projeto, de forma a consciencializa-los da sua importância e necessidades e persuadi-los a alterar as suas atitudes e comportamentos face ao Referencial. Com base no que diz Miler (1989), para alcançar esse objetivo, será necessário transmitir mensagens que apelem à razão e às emoções, pois são essas que poderão modificar as atitudes e/ou comportamentos dos funcionários.

A mensagem definida para este público é: O RESDP é o projeto que permite transformar crianças e jovens em adultos mais conscientes e informados sobre a segurança e defesa do nosso país.

➤ Professores

Os professores são o maior aliado na implementação do Referencial nas escolas, pois são eles que vão adaptar as matérias do Referencial aos seus programas letivos. É através da formação que é dada aos professores pelo IDN, que estes ficam a conhecer o projeto e podem desenvolver atividades com os seus alunos abordando as temáticas da segurança, da defesa e da paz.

Em relação à caracterização dos professores, não é fácil fazer essa caracterização pois são um público muito abrangente, com diversas faixas etárias e com gostos muito diversificados. Porém, com base na entrevista ao Professor António Duarte, foi possível saber que os professores que tinham interesse em tirar a formação sobre o RESDP eram de diversas áreas, ou seja, não existia um padrão, não eram na sua maioria nem da área de letras ou de ciências, mas sim das diversas áreas existentes. Foi ainda possível saber que estes demonstravam ao longo da formação um grande

interesse pelas temáticas que eram abordadas, criticando apenas que a informação era muita para as poucas horas de formação que eram dadas (cerca de 25h).

O facto de as matérias que lecionam nas escolas serem demasiado extensas, deixa pouca margem para que seja desenvolvido qualquer outro tipo de projeto. Isto constitui um grande problema que pode originar a não implementação do Referencial. Para ultrapassar este problema é necessário estabelecer uma comunicação mais funcional com os professores, talvez retificar as formações que são dadas e incentivá-los a adaptar os seus programas inserindo conteúdos do RESDP.

Em relação ao problema identificado, os professores não têm consciência da sua existência, pois ou não têm conhecimento sobre o Referencial, ou mesmo que tenham não é considerado uma prioridade. Necessitam então de informações sobre a importância da implementação do Referencial nas escolas, de alguns exemplos de como poderão adaptar as temáticas da segurança, defesa e paz às matérias que lecionam, para desenvolverem projetos neste âmbito, como também ter contacto com militares e ambientes que lhes possam despertar o interesse e evidenciar a relevância destes temas na nossa sociedade.

Desta forma, a mensagem de comunicação para os professores é: A vossa colaboração é essencial para a formação de adultos melhores, capazes de valorizar a importância da Segurança e Defesa do seu país.

Esta mensagem pretende apelar às emoções e razão dos professores, para que estes se sintam motivados em divulgar e implementar o Referencial.

➤ Ministério da Defesa Nacional

O Ministério da Defesa Nacional tem como missão formular, conduzir, executar e avaliar a política de defesa nacional no âmbito das competências que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional, bem como assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais serviços, organismos, entidades e estruturas nele integrados. Este participa na definição da política de defesa nacional, elaborando e executando a política relativa à componente militar da defesa nacional e coordena, monitoriza e apoia a execução da componente não-militar da política de defesa das outras áreas governativas. No âmbito da gestão de crises, o MDN assegura a respetiva resposta nacional da componente militar, sendo que na parte de fiscalização e inspeção das Forças Armadas, o ministério é responsável por fiscalizar a administração das Forças Armadas e por

assegurar a preparação dos meios ao seu dispor e acompanhar e inspecionar a respetiva utilização³³.

Atualmente o Ministro da Defesa é o Doutor João Gomes Cravinho e a Secretária de Estado é a Doutora Ana Santos Pinto. Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema dando, inclusive, destaque ao Referencial no seu *website* e criando os protocolos com as Câmaras Municipais para que a implementação do Referencial seja mais fácil e funcional.

O MDN tem consciência da existência do Referencial, porém não tem conhecimento do problema identificado. Para além disso, não vê como uma prioridade a divulgação e implementação do Referencial. Desta forma, necessita ter conhecimento sobre os avanços que têm ocorrido ao longo dos anos, de forma a verificar as dificuldades existentes em relação à falta de recursos humanos para apoiar na implementação do Referencial, a não existência de projetos desenvolvidos pelos professores, a quantidade de câmaras que ainda não estabeleceram o protocolo e, maior ainda, a quantidade de professores que não mostrou interesse em conhecer o Referencial. É necessário que seja transmitida a importância do Referencial na aproximação das crianças e jovens às Forças Armadas. É através da influência informacional (acesso a informações restritas) e também da influência especializada (conhecimento do campo) referida por Bettinghaus e Cody (1994), que se conseguirá chegar a este público-alvo e motivá-lo para alterar as suas atitudes e comportamentos.

A mensagem definida para este público-alvo é: O sucesso da implementação do RESDP, e a adesão dos diferentes setores da sociedade portuguesa, está dependente do vosso envolvimento.

➤ Ministério da Educação

O Ministério da Educação tem como missão formular, conduzir, executar e avaliar a política nacional relativa ao sistema educativo, no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar, e a política nacional de juventude e desporto, bem como articular, no âmbito das políticas nacionais de promoção da qualificação da população, a política nacional de educação e a política nacional de formação profissional³⁴.

Atualmente, o Ministro da Educação é o Doutor Tiago Brandão Rodrigues, tendo como Secretário de Estado da Educação o Doutor João Costa, a Doutora Alexandra Leitão como Secretária de

³³ República Portuguesa – Defesa Nacional. Disponível em: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/Paginas/mdn.aspx>. [Consultado em outubro, 15, 2019].

³⁴ República Portuguesa – XXI Governo Constitucional. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/educacao/acerca>. [Consultado em outubro, 15, 2019].

Estado Adjunta e da Educação e o Doutor João Paulo Rebelo, como Secretário de Estado da Juventude e do Desporto.

Este é também considerado um público “ativo”, pois participou na criação do Referencial, faz a sua divulgação no site da Direção-Geral da Educação, como referido anteriormente, e por vezes disponibiliza um elemento para participar nas formações que são dadas aos professores. Contudo, o seu envolvimento poderia ser mais relevante, tendo em conta que o RESDP se encontra na 3ª categoria de temas que devem ser abordados obrigatoriamente nas escolas.

O ME não tem conhecimento do problema identificado, pois não considera o Referencial como uma prioridade, apesar de ter conhecimento sobre o projeto, não existindo assim uma cooperação para a sua divulgação e implementação. Necessita, portanto, de estar a par das dificuldades existentes em relação à implementação do Referencial, derivadas também à falta de priorização e à inexistência de um “espaço” nos programas curriculares para abordar estas temáticas e, acima de tudo, perceber a importância que a abordagem destas temáticas tem na sociedade. Assim, como no público anterior, também este será persuadido a alterar os seus comportamentos através da apresentação de informações especializadas e conhecimento de campo.

A mensagem destinada ao Ministério da Educação é: A participação do ME é fundamental para destacar a relevância do RESDP na sociedade e priorizar a segurança e defesa do nosso país.

➤ Câmaras Municipais e Agrupamentos escolares

Em relação às câmaras municipais e aos agrupamentos de escolas, estes poderão ser considerados um dos elos de ligação aos professores. Poderão ser encarados como a porta de entrada para a divulgação e abordagem do Referencial nas escolas.

Com as análises realizadas, foi possível identificar que existem a nível nacional 308 câmaras municipais, sendo que atualmente 84 municípios já estabeleceram o protocolo referente a este projeto. Foi possível verificar que as zonas do norte e sul do país são as que atualmente têm mais protocolos realizados, sendo que no Alentejo ainda não foi estabelecido nenhum protocolo.

Em relação aos agrupamentos de escolas, existem atualmente 710 agrupamentos.

Com base nas entrevistas realizadas, apurou-se que o facto de os municípios estabelecerem o protocolo, não traduz que este vá realmente ser abordado nas escolas, até porque depois não é mantido nenhum tipo de comunicação com estes municípios, sendo por isso fundamental desenvolver esta comunicação para se alcançar o sucesso do projeto.

As câmaras municipais e os agrupamentos de escolas não têm consciência da existência do problema identificado, muitas porque não conhecem o Referencial e as outras porque apesar de terem assinado o protocolo, o RESDP não constitui algo obrigatório a lecionar pelos professores. Desta forma, é urgente que seja transmitida a importância e relevância do Referencial a estes públicos, mantendo uma comunicação frequente com os mesmos, para que estejam a par dos projetos que estão a ser desenvolvidos e, principalmente para terem consciência de que a sua colaboração é fundamental para o sucesso do Referencial.

Para estes públicos, a mensagem definida é: A vossa colaboração é essencial para que as crianças e jovens dos vossos municípios sejam mais conscientes e informadas sobre a Segurança e a Defesa do país. Com o empenho de todos é possível formar melhores cidadãos.

Com esta mensagem pretende-se modificar as atitudes e comportamentos destes públicos, apelando à razão e emoções.

➤ Meios de comunicação social

Os meios de comunicação social podem ser considerados um público mediador entre o Referencial e os restantes públicos-alvo, na medida em que podem divulgar as suas mensagens. No entanto, também podem ser considerados como um destinatário, pois estão sujeitos às notícias partilhadas pelo Instituto de Defesa Nacional. Serão apenas considerados os meios de comunicação social nacionais, nomeadamente, ao nível televisivo, a RTP1, a SIC, a TVI e a CMTV, por serem considerados aqueles que terão mais interesse em comunicar sobre as temáticas do Referencial e que poderão ter mais impacto junto dos outros públicos-alvo. Em termos de jornais, foram considerados o Público, o Diário de Notícias, o Correio da Manhã, o Jornal de Notícias e o Expresso, pelo mesmo motivo referido anteriormente. Ao nível de rádio, foram consideradas a Antena 1, a Rádio Renascença e a TSF. Foram ainda tidas em conta as redes sociais das televisões, rádios e jornais referidos pois, hoje em dia, acabam por ter uma grande adesão, não só pelos jovens, como pela maior parte das pessoas, derivado à sua fácil acessibilidade.

Porém, foi verificado que atualmente não é dado nenhum tipo de destaque ao RESDP pelos media. Numa breve pesquisa, constatou-se que, maioritariamente, o Referencial foi mencionado em artigos publicados nos sites das câmaras municipais com as quais foi estabelecido o protocolo e que existem apenas breves notícias de outros jornais, mas de 2016³⁵. Desta forma, é possível

³⁵ Público. Governo desafia escolas a debater defesa nacional e segurança. Disponível em: <https://www.publico.pt/2016/12/05/sociedade/noticia/governo-quer-reparar-lacunas-e-nao-formatar-as-geracoes-1753712> [Consultado em outubro, 5, 2019].

constatar que não existe interesse por parte dos media em relação a este projeto, provavelmente derivado à não existência de comunicação planeada com este público-alvo.

Os meios de comunicação social não têm conhecimento do problema encontrado, até porque, conforme mencionado anteriormente, o Referencial não é algo que esteja presente atualmente nas notícias, ou seja, não é uma matéria com destaque para os media.

A mensagem de comunicação definida para os media é: A segurança e defesa do país é um tema que atualmente tem muita procura por parte dos cidadãos. Informá-los sobre estas temáticas através da divulgação do Referencial resultará num grande destaque dos meios de comunicação.

➤ Chefes dos três ramos das Forças Armadas

Os Chefes dos três ramos das Forças Armadas constituem um público-alvo essencial para a divulgação do RESDP, pois são estes que administram os ramos e poderão colaborar na implementação do projeto.

Porém, não existe uma comunicação recorrente com este público, sendo que a sua colaboração só é solicitada esporadicamente, seja na revisão de alguns conteúdos, na participação de militares nas formações ou na solicitação de visitas às unidades militares. Este público não é por isso ativo na divulgação e implementação do projeto.

Atualmente os Chefes dos ramos são o Almirante Mendes Calado (Chefe do Estado-Maior da Armada), o General Nunes da Fonseca (Chefe do Estado-Maior do Exército) e o General Teixeira Rolo (Chefe do Estado-Maior da Força Aérea).

Os Chefes dos ramos não têm perceção da existência do problema identificado, até porque não têm um papel ativo na divulgação e implementação do Referencial. Desta forma, torna-se fundamental estabelecer uma comunicação com este público, para que reconheçam a importância do Referencial na sociedade, como também na aproximação das crianças e jovens às Forças Armadas. É importante que considerem o Referencial como um aliado no “combate” ao desinteresse pelas Forças Armadas, que tem sido visível nos últimos tempos, bem como uma oportunidade para ajudar nas falhas existentes em relação ao recrutamento. A ideia é motivá-los a identificarem o Referencial como uma forma de os ajudar no seu problema. Tal como refere Vance Packard (1986, citado por Wet, 1988, p.33), todas as pessoas têm necessidades, o problema é conseguirmos identificá-las e satisfazê-las.

A mensagem definida para este público é: A Segurança, a Defesa e a Paz é um dever das Forças Armadas, assim como o seu ensino e divulgação à sociedade.

➤ Associações

As associações podem ser um importante aliado na divulgação do Referencial, não só às crianças e jovens, como também à sociedade portuguesa do geral. Desta forma, foram consideradas cinco associações com ligações às Forças Armadas, nomeadamente a Associação dos Deficientes das Forças Armadas, a Associação Nacional de Sargentos, a Associação de Praças, a Associação dos Oficiais das Forças Armadas e a Liga dos Combatentes, pois são as que, face aos temas do Referencial, as mais indicadas para dar o seu contributo.

Verificou-se que não existe uma comunicação com este público, pois nem era considerado, não sendo por isso considerado um público ativo em relação ao problema. Porém, revela-se importante que exista uma comunicação com as associações e o seu envolvimento no projeto, pois poderão ser um acréscimo de recursos humanos a trabalhar não só nas formações aos professores, como também na divulgação dos temas sobre a segurança, a defesa e a paz nas escolas, através dos seus testemunhos e vivências.

As associações são um público sem consciência da existência do Referencial nem do problema identificado, e que não era considerado até ao momento nos planos de divulgação do Referencial. Assim, torna-se necessário dar-lhes a conhecer o Referencial e mostrar sua importância na aprendizagem das crianças e jovens. É essencial transmitir que a colaboração das associações pode fazer diferença no sucesso do RESDP, pois as suas vivências enquanto militares poderão dar um cunho pessoal no ensinamento das temáticas de segurança, defesa e paz e, desta forma, despertar o interesse das crianças e jovens e dos professores para desenvolver projetos neste âmbito.

Para este público foi definida a seguinte mensagem: As vossas vivências e testemunhos são fundamentais para dar a conhecer a importância da segurança e defesa do nosso país.

2.4. Objetivos por público

Na Tabela 6 podem ser encontrados os objetivos de comunicação definidos para cada público.

Público	Objetivo
Funcionários	Objetivo 1 - Dar a conhecer a 30% dos funcionários do IDN o Referencial, no prazo de um ano.

	Objetivo 2 – Garantir o envolvimento ativo de 10% dos funcionários nas ações de formação e divulgação do projeto, no prazo de um ano.
Professores	Objetivo 1 - Criar uma relação mais próxima com o IDN junto de 10% dos professores (para que não seja perdida após a formação), no prazo de um ano.
	Objetivo 2 - Fomentar a partilha dos projetos do Referencial entre 3% dos professores, no prazo de um ano.
	Objetivo 3 – Aumentar a participação de 0,5% de professores nas ações de formação, no prazo de um ano.
Ministério da Defesa Nacional	Objetivo 1 – Garantir uma ação concertada entre o IDN, o MDN e o ME, no prazo de um ano.
Ministério da Educação	Objetivo 1 – Levar o ME a priorizar a implementação do Referencial nas escolas, no prazo de um ano.
Câmaras Municipais	Objetivo 1 – Informar 40% das câmaras municipais com as quais não existe protocolo sobre o Referencial, no prazo de um ano.
	Objetivo 2 – Aumentar o envolvimento de 10% das câmaras com as quais já foi celebrado o protocolo, no prazo de um ano.
Agrupamentos escolares	Objetivo 1 – Envolver de forma mais ativa 10 % de agrupamentos escolares no Referencial, no prazo de um ano.
Meios de comunicação social	Objetivo 1 – Despertar o interesse de 60% dos meios de comunicação, anteriormente identificados, a fazer referências às atividades desenvolvidas no âmbito do RESDP, no prazo de um ano.
Chefes dos Ramos das Forças Armadas (FFAA)	Objetivo 1 - Envolver pessoalmente cada um dos Chefes dos ramos das FFAA numa maior dinamização do Referencial, no prazo de um ano.
Associações	Objetivo 1 – Garantir uma aproximação ativa com as associações ligadas às Forças Armadas, no prazo de um ano.

Tabela 6. Objetivos de comunicação para cada público.

3. Táticas e Calendarização

Na Tabela 7 estão especificadas as táticas definidas para cada um dos objetivos de comunicação dos diferentes públicos e a sua respetiva calendarização.

Públicos	Objetivos	Táticas	Calendarização
Funcionários	1 - Dar a conhecer a 30% dos funcionários do IDN o Referencial, no prazo de um ano.	1 – Reunião de coordenação sobre o Referencial.	6 de janeiro de 2020
		2 – Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020

		3 – Team Building “Um por todos”.	17 de julho de 2020 (consoante a disponibilidade da Marinha)
	2 - Garantir o envolvimento de 10% dos funcionários nas ações de formação e divulgação do projeto, no prazo de um ano.	4 - Junta-te a nós e vem ser “cidadão”.	13 de janeiro de 2020
		5 – Concurso: O “cidadão do ano”.	21 de dezembro de 2020
		6 - Calendário de formações.	6 a 31 de janeiro de 2020
Professores	1 - Criar uma relação mais próxima com o IDN junto de 10% dos professores (para que não seja perdida após a formação), no prazo de um ano.	7 - Criar um micro site “Junta-te a nós”.	2 de março a 30 de abril de 2020
	2 - Fomentar a partilha dos projetos do Referencial entre 3% dos professores, no prazo de um ano.	8 – Quizz: Quem sabe mais sobre o RESDP?	29 de maio; 31 de agosto; 30 de novembro de 2020
	3 - Aumentar a participação de 0,75% de professores nas ações de formação, no prazo de um ano.	9 - Divulgar o vídeo sobre o Referencial.	2 de março de 2020
		4 - Divulgar o calendário das formações.	6 a 31 de janeiro de 2020
		10- Criar <i>roll ups</i> e folhetos para distribuir nas escolas e câmaras municipais.	6 a 31 de janeiro de 2020
Ministério da Defesa Nacional	1 - Garantir uma ação concertada entre o IDN, o MDN e o ME, no prazo de um ano.	11 – Reunião “Promover o Referencial”.	20 de janeiro de 2020 (ou outra data mediante disponibilidade dos Ministros)
		12 – Relatório “Progressos do Referencial”.	Na primeira semana de cada mês, referente ao mês anterior, a partir de fevereiro
		13 – Reunião “Aumento de protocolos”.	10 de fevereiro de 2020 (ou outra data mediante disponibilidade do Ministro)
		2 - Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
Ministério	1 - Levar o ME a priorizar a implementação do Referencial nas escolas, no prazo de um ano.	14 – Reunião “Priorizar o Referencial”.	11 de fevereiro de 2020 (ou outra data caso não haja disponibilidade do Ministro)

		15- Reunião “Existe espaço nas Escolas para a Segurança, a Defesa e a Paz”.	13 de abril de 2020 (ou outra data caso não haja disponibilidade dos Ministros)
		2- Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
Câmaras Municipais	1 - Informar 40% das câmaras municipais com as quais não existe protocolo sobre o Referencial, no prazo de um ano.	2 – Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
	2- Aumentar o envolvimento de 10% das câmaras com as quais já foi celebrado o protocolo, no prazo de um ano.	16 – Reunião “Implementação do Referencial”.	2 de março, 1 de junho, 7 de setembro e 7 de dezembro de 2020
Agrupamentos escolares	1 - Envolver de forma mais ativa 10 % dos agrupamentos escolares no projeto, no prazo de um ano.	2 - Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
		16 – Reunião “Implementação do Referencial”.	2 de março, 1 de junho, 7 de setembro e 7 de dezembro de 2020
		17- Seminário “A importância da segurança e defesa de Portugal”.	30 de março e 28 de setembro de 2020
		18 – Palestra “O conceito de paz nos dias de hoje”.	As datas seriam acordadas consoante a disponibilidade dos militares.
		19 – Workshop “Ser militar por um dia”.	As datas seriam acordadas consoante a disponibilidade das unidades militares.
		20 – Visitas a unidades militares.	Seriam acordadas consoante a disponibilidade das unidades militares.
Meios de comunicação social	1 - Convencer 60% os meios de comunicação anteriormente identificados a fazer referências às atividades desenvolvidas no âmbito do RESDP, no prazo de um ano.	2 - Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
		21 - Enviar comunicados e informações sobre as formações desenvolvidas e os protocolos criados.	20 de janeiro; 17 de fevereiro; 2 de março; 20 de março; 13 abril de 2020
		22 - Promover entrevistas com a Diretora do IDN, o Ministro da Defesa e o Ministro da Educação.	20 de janeiro de 2020 e 20 de março de 2020

		23 - Promover uma visita dos media ao IDN.	10 de fevereiro de 2020
		24 - Promover visitas dos media a escolas que desenvolveram projetos no âmbito do Referencial.	24 de fevereiro de 2020 e posteriormente noutras datas consideradas relevantes
		25 - Enviar <i>press kits</i> relacionados com o Referencial.	13 de janeiro de 2020
		26 – Entrevista exclusiva para as rádios com o Ministro da Defesa e o Professor António Duarte	14 de setembro de 2020
Chefes dos ramos das FFAA	1 - Envolver os Chefes dos ramos das FFAA, no prazo de um ano.	27 – Reunião “A importância do Referencial na sociedade e nas Forças Armadas”	27 de janeiro de 2020 (ou outra data caso não haja disponibilidade de algum chefe dos ramos)
		28 – Protocolo “Unidos pela segurança, defesa e paz”	17 de fevereiro de 2020
		2 - Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020
Associações	1 - Garantir uma aproximação ativa com as associações ligadas às Forças Armadas, no prazo de um ano.	29 - Grupo de trabalho.	28 de janeiro de 2020
		2 - Participação no Evento “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”.	20 de março de 2020

Tabela 7. Táticas definidas para cada um dos objetivos dos públicos.

4. Implementação

As táticas referidas no ponto anterior serão implementadas da seguinte forma:

Tática 1 – Reunião de coordenação sobre o Referencial

Ação: Propõe-se uma reunião com os funcionários do IDN nas instalações do Instituto, para apresentação do Referencial, nomeadamente em que consiste, os seus objetivos, exemplos de ações de formação desenvolvidas, com que municípios já se efetuaram os protocolos e os projetos que já foram desenvolvidos no âmbito do Referencial. Comunicação: Esta reunião seria divulgada através de uma convocatória por email para os funcionários.

Tática 2 - “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”

Ação: Este evento seria nas instalações do Instituto de Defesa Nacional, e consistiria numa apresentação do Referencial, dos seus conteúdos e objetivos. Haveria ainda um espaço de exposição dos projetos que já foram desenvolvidos no âmbito do Referencial e seria também divulgado o calendário das formações a ocorrer durante o ano de 2020. Este evento seria finalizado com um cocktail de convívio entre os participantes, para que fossem partilhadas ideias e *feedbacks* sobre o Referencial. Os participantes deste evento serão convidados pela Diretora do IDN, e conforme já foi referido serão convidados para além dos funcionários do IDN, o Ministro da Defesa Nacional, o Ministro da Educação, os Chefes dos três ramos das Forças Armadas, os meios de comunicação social, os presidentes das associações, os presidentes das câmaras municipais e diretores dos agrupamentos escolares e os diretores e professores das escolas que desenvolveram os projetos. Comunicação: Os convites seriam enviados por email e seria comunicado aos media a presença dos Ministros no referido evento.

Tática 3 - “Um por todos” (*Team building*)

Ação: Esta tática tem como objetivo aproximar os funcionários do IDN e também aumentar a sua curiosidade pelas temáticas da segurança e defesa que vêm expressas no Referencial. Consistiria num embarque a bordo de um navio da Marinha Portuguesa, durante um exercício, para que pudessem vivenciar a experiência de como os militares agem nas missões de busca e salvamento marítimo. A bordo seriam convidados a participar de algumas manobras em equipas para se conhecerem melhor e se envolverem na resolução das situações de forma unida e coordenada. Esta ação de *team building* é considerada uma fonte de consonância, pois permite recompensar os funcionários pelo seu trabalho e promover a cooperação e entreajuda entre eles.

Comunicação: Esta tática seria divulgada por email para todos os funcionários.

Tática 4 – Junta-te a nós e vem ser “cidadão”

Ação: Propõe-se a criação de uma “escala” na qual os funcionários se voluntariassem para participar nas ações de formação no âmbito do Referencial, dando o seu contributo, seja a nível de organização, conteúdos de divulgação, palestrar alguma temática, entre outras tarefas que possam ser úteis para uma maior dinamização e projeção do mesmo. Comunicação: Esta escala seria divulgada internamente através de um email de incentivo e afixada na receção das instalações do IDN em formato de cartaz para ter alguma visibilidade.

Tática 5 – O “cidadão do ano”

Ação: Esta tática consiste em premiar o funcionário que mais vezes colaborou com o projeto do Referencial. Vem na sequência da tática 4 e é um incentivo à participação dos funcionários. A pessoa que participasse mais vezes seria premiada a 21 de dezembro, com uma estadia de duas noites na Messe Militar do Porto. Comunicação: A divulgação deste concurso seria efetuada por email, na intranet do IDN e seria também elaborado um cartaz alusivo à participação dos funcionários das atividades relacionadas com o Referencial com esta informação. Esta tática consistiria em recompensar os funcionários pela sua participação, sendo uma das técnicas referidas por Wet (1998, p.37).

Tática 6 – Calendário de formações

Ação: Propõe-se a construção de um calendário com informação sobre as datas e locais onde fossem ocorrer as formações de professores sobre o Referencial. Comunicação: Divulgação do calendário de formações efetuado pelos funcionários responsáveis pelo projeto, no site e redes sociais do IDN e nas câmaras municipais com as quais existe o protocolo. Estas formações estariam ainda no calendário de Outlook do IDN, em que todos os funcionários têm acesso e onde são partilhados todos os eventos existentes.

Tática 7 – Micro site “Junta-te a nós”

Ação: Propõe-se a criação de um microsite alocado à área de Educação para a Cidadania que já se encontra no site do IDN, facultando aos professores com a formação sobre o Referencial, acesso a uma área de partilha de informação, de chat para esclarecer dúvidas, na qual poderiam partilhar os projetos que têm desenvolvido ou pensam desenvolver. Esta seria uma forma de manter o contacto com os professores, incentivá-los a abordar o Referencial nas suas escolas e receber o seu *feedback* em relação ao projeto. Também através deste microsite, seria possível enviar questionários aos professores para os seus emails. Comunicação: A divulgação deste microsite seria efetuada nas ações de formação dos professores, propondo que estes efetuasse o registo nesta plataforma, para conseguirem posteriormente aceder aos seus conteúdos. Seria ainda divulgado na página inicial do site do IDN, bem como por email para os diversos agrupamentos escolares. A construção deste microsite poderia ser efetuada através de uma colaboração com uma instituição de ensino superior, ao abrigo de um protocolo de estágio curricular, nomeadamente recorrendo à oferta de mestrados da Escola Superior de Comunicação Social.

Tática 8 - Quem sabe mais sobre o RESDP?

Ação: Propõe-se a realização de vários *quizz* lançados no microsite durante três edições (29 de maio; 31 de agosto; 30 de novembro), com o objetivo dos professores participem e ganhem mais interesse sobre o Referencial. Quem participasse em mais *quizz* e acertasse o maior número de respostas ganharia uma estadia num dos faróis de Portugal. Comunicação: A divulgação deste *quizz* seria feita no microsite e nas ações de formação. O resultado final seria divulgado no dia 21 de dezembro de 2020. Esta tática tem uma componente de recompensa, de forma a incentivar os professores a participar.

Tática 9 – Divulgação do vídeo sobre o Referencial

Comunicação: A divulgação do vídeo³⁶ chamado “Referencial”, com a duração de 6 minutos e 20 segundos, efetuado no âmbito do Referencial seria efetuada nas redes sociais do IDN, no canal de *Youtube*, nos sites das câmaras municipais, nos sites e redes sociais dos ramos das Forças Armadas. Seja ainda procurada uma parceria com um ou mais meios de comunicação social para que o vídeo pudesse aparecer associado aos seus sites e redes sociais. Seria efetuado um pedido aos ramos para divulgarem o vídeo e às câmaras municipais com as quais já existe o protocolo para partilharem nos seus sites e redes sociais (caso tenham).

Tática 10- Criação de *roll ups* e folhetos

Ação: Esta tática consistiria na criação de *roll ups* com a imagem do Referencial, que seriam expostos nas instalações do IDN, nas câmaras municipais e agrupamentos escolares. Seria igualmente entregue um *roll up* a cada associação, para que pudessem colocar nas suas instalações e levar para as ações de formação em que participassem. Em relação aos folhetos, estes deverão conter alguns dos objetivos do Referencial, imagens de projetos desenvolvidos, bem o calendário das formações. Estes folhetos seriam distribuídos nas escolas e câmaras municipais. A criação do *layout* destes materiais seria solicitada, por exemplo aos alunos da Escola Superior de Comunicação Social ou a outra escola, no âmbito de um protocolo de estágios estabelecido. Prevê-se a possibilidade da impressão dos materiais ser assegurada pelo orçamento do IDN.

Tática 11 – Reunião “Promover o Referencial”

Ação: Esta reunião contaria com a presença do Ministro da Defesa Nacional, do Ministro da Educação, da Diretora do IDN, do Professor António Duarte e do Coronel Marinho Pereira, com o objetivo de discutir a importância do Referencial, da sua divulgação e implementação nas

³⁶ Vídeo “Referencial”. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=w2vv4zjxBjc.

escolas. Seria demonstrado através de uma apresentação efetuada pelo Professor António Duarte e pelo Coronel Marinho Pereira, as ações de formação que já foram efetuadas desde a criação do projeto até à atualidade, os projetos que já foram desenvolvidos pelos professores e alunos, estatísticas sobre quantos professores têm atualmente a formação sobre o Referencial, entre outros aspetos considerados importantes para demonstrar a relevância deste projeto. Ou seja, esta ação é baseada na apresentação de argumentos e declarações para atingir os objetivos. Esta reunião seria efetuada nas instalações do Instituto de Defesa Nacional.

Tática 12 – Relatórios: Progressos do Referencial

Ação: Esta tática consiste no envio de relatórios mensais ao Ministro da Defesa e ao Ministro da Educação, contendo informação sobre as atividades desenvolvidas no âmbito do Referencial, estatísticas sobre a adesão a essas atividades, bem como outras informações consideradas relevantes. Estes relatórios seriam elaborados pelos funcionários do IDN responsáveis pelo projeto, com o objetivo de manter o Referencial na agenda dos Ministros.

Tática 13 – Reunião “Aumento de protocolos”

Ação: A reunião entre a Diretora do IDN, o Ministro da Defesa Nacional, o Professor António Duarte e o Coronel Marinho Pereira, consistiria numa forma de convence-lo sobre a importância da continuação da implementação dos protocolos com os municípios, pois trata-se de uma forma de abertura à abordagem do Referencial nas Escolas. Nesta reunião seria apresentado o objetivo para o ano 2020, que consiste em alargar este protocolo às câmaras municipais do alto e baixo Alentejo, por ser uma zona do país com a qual ainda não existe nenhum protocolo. Também a estratégia desta tática é baseada na apresentação de argumentos para atingir os objetivos. A reunião ocorreria no Ministério da Defesa Nacional. Comunicação: Sempre que se assinasse um novo protocolo essa informação resultaria num comunicado de imprensa para os media.

Tática 14 – Reunião “Priorizar o Referencial”

Ação: A reunião com o Ministro da Educação procuraria consciencializa-lo sobre a importância de priorizar o Referencial de Educação para a Segurança, Defesa e Paz nas escolas. Esta reunião contaria com a presença da Diretora do IDN, do Professor António Duarte e do Coronel Marinho, que apresentariam o seu ponto de vista sobre o assunto. A apresentação dos argumentos é a estratégia definida para esta tática. A reunião seria nas instalações do Ministério da Educação. Comunicação: Divulgação a nível interno do resultado da reunião, através de uma reunião de coordenação das pessoas envolvidas no Referencial.

Tática 15 - Reunião “Segurança, a Defesa e a Paz nas escolas”

Ação: A reunião entre a Diretora do IDN, o Ministro da Educação, o Professor António Duarte e o Ministro da Educação de Espanha, consistiria na apresentação do trabalho por este desenvolvido, intitulado “Modelos de Educação para a Cultura de Segurança e Defesa: os casos da Espanha, da França e do Reino Unido”, com o objetivo de apresentar formas de inserir as temáticas relacionadas com a cidadania, a segurança e a defesa nos programas escolares em Portugal e salientar a sua importância para a construção de uma sociedade mais sólida e instruída. A presença do Ministro da Educação de Espanha serviria para dar o seu testemunho sobre como funciona esta disciplina no programa curricular espanhol. Com a criação de uma disciplina ligada a estas temáticas, a implementação do Referencial a nível nacional seria automaticamente conseguida. À semelhança da tática anteriormente referida, também esta tem a estratégia da utilização dos argumentos e testemunhos para atingir o seu objetivo pois, tal como menciona Larson (1986, citado por Wet, 1988, p.38) “os argumentos ou declarações são capazes de convencer os destinatários mais racionais”. Esta reunião ocorreria nas instalações do IDN, seguida de um almoço de convívio. Comunicação: Divulgação da reunião nas redes sociais e site do IDN. Envio de um *press release* para os meios de comunicação social. Entrevista com os Ministros da Educação português e espanhol após a reunião (mediante disponibilidade dos Ministros).

Tática 16 – Reunião “Implementação do Referencial”

Ação: Esta tática consistiria em realizar reuniões de três em três meses com as câmaras municipais com as quais foram estabelecidos os protocolos e os respetivos agrupamentos escolares, de forma a perceber se está a ser desenvolvido algum projeto no âmbito do Referencial nas escolas dos municípios. O objetivo seria também receber algum *feedback* dos projetos desenvolvidos e das formações dos professores. Estas reuniões seriam realizadas nas instalações do IDN. Comunicação: As reuniões deveriam ser divulgadas através de notícias publicadas nas redes sociais e site do IDN. Propõe-se também um *press release* para enviar aos meios de comunicação social.

Tática 17 – Seminário “A importância da segurança e defesa de Portugal”

Ação: Este seminário consistiria na partilha de conhecimentos e experiências de diversos militares no que diz respeito à importância da segurança e defesa de Portugal. Este seminário seria efetuado duas vezes por ano, sendo os locais da primeira edição: a Escola Prática dos Serviços do Exército na Póvoa de Varzim, no Regimento de Infantaria nº15 em Tomar; em Lisboa a Escola Naval; no Alentejo seria no Regimento de Infantaria nº 3; e no Algarve seria no Teatro das Figuras em Faro. Na segunda edição, os locais seriam: o Regimento nº14 em Viseu; a universidade de Coimbra; a

Academia da Força Aérea em Pêro Pinheiro; o Centro de Formação de Portalegre; e novamente o Teatro das Figuras em Faro. Neste seminário é importante que os palestrantes estejam bem informados sobre o assunto, tenham um discurso bem organizado e coerente e utilizem uma linguagem adequada ao público-alvo, tal como refere Platão (citado por Wet, 1988, p.18). Comunicação: Estes seminários seriam divulgados nos sites e redes sociais do IDN, bem como nos sites das câmaras, nos sites e redes sociais das Forças Armadas e tentativamente pelos meios de comunicação social. Estes seminários destinam-se aos professores e alunos.

Tática 18 – Palestra “O conceito de paz nos dias de hoje”

Ação: Esta palestra seria efetuada nos agrupamentos escolares dos municípios com os quais existe protocolo e seria um complemento à formação dos professores. Tem o objetivo incentivar os professores a desenvolverem atividades no âmbito do Referencial. A palestra seria dada por militares de unidades perto desses agrupamentos e contaria com a presença do Professor António Duarte ou do Coronel Marinho Pereira. Tal como referido na tática anterior, é necessário o uso de linguagem adequada e dominar os conteúdos sobre os quais irá ser a palestra, para que o seu objetivo seja alcançado. Comunicação: A divulgação destas palestras seria feita nas escolas, através de cartazes elaborados para este fim, nos sites das câmaras, no site e redes sociais do IDN e no microsite entretanto criado.

Tática 19 – Workshop “Ser militar por um dia”

Ação: Este workshop consistiria na possibilidade dos alunos que desenvolveram projetos no âmbito do Referencial poderem vivenciar a experiência do que é ser militar por um dia. Consistiria em ficarem alojados numa unidade militar durante um dia e conhecerem as rotinas dos militares. Este workshop funcionaria como um incentivo ao desenvolvimento de projetos relacionados com o RESDP. Comunicação: A divulgação desta atividade seria efetuada nas escolas através da construção de um vídeo breve de 3 minutos com imagens sobre as diversas tarefas dos militares, e a informação que para poderem participar no workshop terão de desenvolver algo relacionado com as temáticas do Referencial.

Tática 20 – Visitas a unidades militares

Ação: As visitas às unidades militares seriam promovidas no final de cada projeto desenvolvido no âmbito do Referencial, de modo a que as crianças e jovens que participassem nesses projetos pudessem complementar alguns dos conhecimentos adquiridos durante a realização do trabalho. Comunicação: Estas visitas seriam divulgadas nas escolas através dos professores que fizeram a formação sobre o Referencial.

As táticas 17, 18, 19 e 20 seriam desenvolvidas no âmbito de uma ponte criada entre o IDN, as escolas e as unidades militares a nível nacional.

Tática 21 – Envio de comunicados de imprensa

Ação: Esta tática consiste no envio de comunicados de imprensa aos meios de comunicação social, sobre as entrevistas com os Ministros da Defesa e da Educação (tática 22), da assinatura do protocolo com o Chefes dos ramos das Forças Armadas (tática 28), da reunião com o Ministro da Educação de Portugal e Espanha (tática 15) e também da reunião com os presidentes das associações (tática 29), visando divulgar as ações de formação e projetos relacionados com o Referencial. Estes comunicados seriam desenvolvidos pelos funcionários do IDN.

Tática 22 – Entrevistas com os Ministros da Defesa e da Educação e Diretora do IDN

Ação: Estas entrevistas seriam promovidas pelos funcionários do IDN, em parceria com os assessores de comunicação dos Ministros, para depois da reunião referida na tática 11, ser realizado um momento de diálogo com a imprensa, com perguntas e respostas sobre o projeto. Também no evento sobre a divulgação do Referencial (tática 2) seria acordado realizar-se numa sala à parte um breve encontro dos jornalistas com os dois Ministros. Seria ainda promovida uma conferência de imprensa com os Chefes dos ramos das Forças Armadas, referida na tática 28 e uma entrevista com os Ministros da Educação de Portugal e Espanha (tática 15).

Tática 23 - Visita dos media ao IDN

Ação: Esta tática consiste em primeiro realizar uma visita dos media às instalações do IDN e, posteriormente, estes assistiriam a uma das formações ministradas aos professores sobre o Referencial. No final haveria um almoço de convívio com os jornalistas. Seriam convidados a participar um jornalista de cada jornal, nomeadamente do Público, Diário de Notícias, Correio da Manhã, Jornal de Notícias e Expresso. Esta tática tem como objetivo desenvolver uma boa relação com os media, para que haja uma maior divulgação do Referencial e possam discutir os seus pontos de vista durante o almoço.

Tática 24 - Visita dos media a escolas

Ação: A visita dos media às escolas serviria para demonstrar aos meios de comunicação social alguns exemplos de projetos desenvolvidos no âmbito do Referencial. Esta visita seria a duas escolas onde o projeto foi implementado com sucesso, com recurso aos testemunhos dos professores e alunos, sobre o porquê de os terem desenvolvido e que benefícios teve para a sua

formação. Resumidamente, estas visitas serviriam como testemunhos da importância da abordagem destas temáticas nas escolas e o porquê da necessidade de ser dado mais destaque ao RESDP.

Tática 25 – Envio de *press kits* relacionados com o Referencial.

Ação: Esta tática consiste na elaboração de *press kits* relacionados com o Referencial, para enviar aos meios de comunicação social. Estes *kits* seriam constituídos pela carta de apresentação do projeto, uma *press release* sobre o Referencial, uma *pen drive* com o vídeo que foi elaborado, um folheto, informações e estatísticas sobre as atividades desenvolvidas (por exemplo, quantos professores já fizeram a formação, quantas câmaras já assinaram o protocolo e quantos projetos já foram desenvolvidos no âmbito do Referencial). O *press kit* teria ainda um comunicado do Ministro da Defesa e da Diretora do IDN sobre a importância do Referencial. Em termos de brindes, teria uma caneta, um bloco e uma pasta para o iPad / tablet com a imagem do Referencial. Sugere-se que o *kit* seja desenvolvido pelos funcionários do IDN e suportado pelo orçamento do Ministério da Defesa Nacional.

Tática 26 – Entrevista com o Ministro da Defesa e o Professor António Duarte

Ação: Esta entrevista seria exclusiva para as rádios anteriormente identificadas, e contaria com a participação do Ministro da Defesa e do Professor António Duarte, com o objetivo de salientar a importância do Referencial e da sua implementação nas Escolas. Comunicação: Esta entrevista seria divulgada no site e redes sociais do IDN, bem como nas rádios e respetivas redes sociais. A entrevista ocorreria num dos estúdios de rádio.

Tática 27 - Reunião “A importância do Referencial na sociedade e nas Forças Armadas”

Ação: A reunião com os Chefes dos ramos das Forças Armadas tem como objetivo dar a conhecer o Referencial bem como o trabalho desenvolvido, e acima de tudo salientar a importância deste projeto na alteração das opiniões e atitudes das crianças e jovens face às Forças Armadas, ou seja, demonstrar que a implementação deste projeto também pode ser uma boa forma de combater a atual falta de recursos humanos existente nas Forças Armadas. Pretende-se com base na estratégia da apresentação de argumentos, conseguir a colaboração deste público-alvo. Esta reunião ocorreria nas instalações do IDN e contaria com a presença da Diretora do Instituto, Professora Doutora Maria Helena Carreiras, do Professor António Duarte, do Coronel Marinho Pereira, do Almirante Mendes Calado, do General Nunes da Fonseca e do General Nunes Borrego. Comunicação: Divulgação da reunião no site e redes sociais do IDN, bem como no site e redes sociais dos ramos das Forças Armadas.

Tática 28 – Protocolo “Unidos pela segurança, defesa e paz”

Ação: O protocolo celebrado com os três ramos das Forças Armadas consistiria num comprometimento por parte da Marinha, Exército e Força Aérea em disponibilizar recursos humanos para ajudarem na divulgação e implementação do Referencial. Estes elementos deveriam pertencer às diversas unidades militares espalhadas pelo país e o objetivo seria que, após uma formação no IDN sobre o Referencial, fossem os dinamizadores do projeto nesses locais, através de visitas às escolas, divulgação das ações de formação junto dos professores, colaboração direta nas escolas e promoção de visitas às unidades militares. O protocolo seria celebrado nas instalações do IDN e contaria com a presença do Ministro da Defesa, da Diretora do IDN, dos Chefes dos ramos e dos meios de comunicação social. Comunicação: Divulgação da assinatura do protocolo nas redes sociais e no site tanto do IDN como das Forças Armadas. Envio de *press releases* aos meios de comunicação social. Agendamento de uma conferência de imprensa com os Chefes dos ramos das Forças Armadas, após a assinatura do protocolo.

Tática 29 – Grupo de trabalho

Ação: Seria efetuada uma reunião com os presidentes das diversas associações anteriormente identificadas, com o objetivo de criar um grupo de trabalho empenhado na divulgação e implementação do Referencial. Nesta reunião seria apresentado em que consiste o Referencial, quais os seus objetivos, sendo solicitada a colaboração das associações no que diz respeito à disponibilização de membros para estarem presentes nas ações de formação de professores e nas palestras nas escolas. Inicialmente iria ser ministrada formação a essas pessoas sobre o Referencial, de modo a estarem capacitadas para adaptar essas temáticas às suas vivências e as compartilharem com as crianças, jovens e professores. Esta reunião seria nas instalações do IDN e contaria com a presença da Diretora do IDN, do Professor António Duarte, do Coronel Marinho Pereira e dos presidentes das associações. Posteriormente, ocorreria um almoço de convívio no mesmo local. O almoço procuraria ser uma estratégia de recompensa pela colaboração do público-alvo. Comunicação: Divulgação desta reunião e formação do grupo de trabalho (caso se concretize) nas redes sociais e site do IDN. Envio de *press release* aos meios de comunicação social.

5. Plano de Avaliação

A avaliação do presente plano de comunicação deverá ser realizada no final de 2020, de modo a que se avalie os progressos alcançados durante um ano. A avaliação será realizada por ação ao

nível dos objetivos de implementação e do impacto resultante destes. A Tabela 8 apresenta a avaliação por objetivos e ferramentas de comunicação correspondentes.

Objetivo	Dar a conhecer a 30% dos funcionários do IDN o Referencial, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Questionário online enviado por email para os funcionários.
Objetivo	Garantir o envolvimento de 10% dos funcionários nas ações de formação e divulgação do projeto, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Relatório de avaliação.
Objetivo	Criar uma relação mais próxima com o IDN junto de 10% dos professores (para que não seja perdida após a formação), no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Estatísticas da utilização da plataforma. Questionários aos professores sobre a utilidade da plataforma, por email.
Objetivo	Fomentar a partilha dos projetos do Referencial entre 3% dos professores, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Estatísticas sobre a partilha dos projetos e a existência ou não de novos projetos.
Objetivo	Aumentar a participação de 0,50% de professores nas ações de formação, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Estatísticas sobre a participação dos professores.
Objetivo	Garantir uma ação concertada entre o IDN, o MDN e o ME, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Relatório de progressos.
Objetivo	Levar o ME a priorizar a implementação do Referencial nas escolas, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Relatório de progressos.
Objetivo	Informar 40% das câmaras municipais com as quais não existe protocolo sobre o Referencial, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Estatística sobre o aumento de protocolos com as câmaras.
Objetivo	Aumentar o envolvimento de 10% das câmaras com as quais já foi celebrado o protocolo, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Relatório de progressos. Questionários sobre o Referencial, por email.
Objetivo	Envolver de forma mais ativa 10 % dos agrupamentos escolares no projeto, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Relatório de progressos.

	Questionários sobre o Referencial, por email.
Objetivo	Convencer 60% os meios de comunicação anteriormente identificados a fazer referências às atividades desenvolvidas no âmbito do RESDP, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> de notícias sobre o Referencial. Questionários aos meios de comunicação social, por email.
Objetivo	Envolver os Chefes dos ramos das FFAA, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Questionários sobre o Referencial e atividades desenvolvidas, por email. Estatística sobre as visitas, seminários, workshops e palestras realizadas pelas Forças Armadas.
Objetivo	Garantir uma aproximação ativa com as associações ligadas às Forças Armadas, no prazo de um ano.
Ferramentas de avaliação	Questionários aos elementos das associações, entregues presencialmente. Estatística sobre as visitas, seminários, workshops e palestras em que elementos das associações participaram.

Tabela 8. Plano de avaliação dos objetivos definidos.

6. Orçamento

A Tabela 9 apresenta o orçamento necessário para cada ação proposta. No Anexo R poderá ser encontrada a descrição da orçamentação em pormenor.

Tática	Custo total
1 - Reunião de coordenação sobre o Referencial.	0,00€
2 – Evento: “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”	9900,00€
3 - <i>Team building</i> : “Um por todos”	11,49€
4 - Junta-te a nós e vem ser “cidadão”	26,99€
5 – Concurso: O “cidadão do ano”	90,99€
6 - Calendário de formações	0,00€
7 - Micro site “Junta-te a nós”	0,00€
8 – Questionário: Quem sabe mais sobre o RESDP?	0,00€
9 - Divulgação do vídeo sobre o Referencial	0,00€
10 - Criação de <i>roll ups</i> e folhetos	7953,78€
11 - Reunião “Promover o Referencial”	0,00€
12 – Relatório: Progressos do Referencial	0,00€
13 - Reunião “Aumento de protocolos”	3,86€
14 - Reunião “Priorizar o Referencial”	1,29€
15 - Reunião “Existe espaço nas Escolas para a Segurança, a Defesa e a Paz”	245,00€

16 – Reunião “Implementação do Referencial”	0,00€
17 - Seminário “A importância da segurança e defesa de Portugal”	1053,36€
18 - Palestra “O conceito de paz nos dias de hoje”	5035,66€
19 - Workshop “Ser militar por um dia”	0,00€
20 - Visitas a unidades militares	0,00€
21 - Envio de comunicados de imprensa	0,00€
22 - Entrevistas com os Ministros da Defesa e da Educação e Diretora do IDN	0,00€
23 - Visita dos media ao IDN	245,00€
24 - Visita dos media a escolas	0,00€
25 - Envio de <i>press kits</i> relacionados com o Referencial	335,84€
26 - Entrevista com o Ministro da Defesa e o Professor António Duarte	0,00€
27 - Reunião “A importância do Referencial na sociedade e nas Forças Armadas”	0,00€
28 - Protocolo “Unidos pela segurança, defesa e paz”	0,00€
29 - Grupo de trabalho	280,00€
Custo total (todos os custos suportados pelo IDN):	25183,26€
Custo total (caso a tática 10 seja suportada pelo MDN):	17229,48€

Tabela 9. Orçamento das atividades planeadas.

Foi fornecida a informação de que os valores anuais afetos ao referencial desde 2015 divergem consoante o nº de atividades/ações e o nº de dias. Entre finais de 2015 e o corrente ano foram gastos com a divulgação do referencial cerca de 17,140 €. Nos anos de 2017 e 2018, os valores das despesas rondaram os 5000 €/ano. Neste montante não estão incluídos os custos com a publicação do Referencial. Este projeto tem protocolos com câmaras Municipais e apoio de estabelecimentos escolares pelo que as despesas estão associadas a despesas com ajudas de custo, alojamento e deslocação (aluguer de viaturas ou comboio). Os espaços de realização das ações de sensibilização e formações têm sido gratuitos.

Em complemento às táticas identificadas, e por se considerar necessário não só para o presente projeto de Relações Públicas como também para a estrutura do Instituto de Defesa Nacional, sugere-se a contratação de um técnico superior ou acolhimento de estagiários para criação e divulgação de conteúdos relacionados com a área da comunicação.

Em relação à criação de conteúdos para divulgação no site e redes sociais do IDN, seria o técnico superior na área de comunicação e Relações Públicas contratado, que ficaria responsável por essa função, bem como pela divulgação dos conteúdos sobre o Referencial. Seria também responsável por enviar semanalmente para os media, notícias sobre as ações de formação e atividades desenvolvidas no âmbito do Referencial, bem como ajudar na atualização dos conteúdos referentes

a outras atividades do IDN. Na impossibilidade de contratação de um técnico superior, poderia optar-se pelo acolhimento de estagiários que fossem realizar um estágio curricular no âmbito de uma parceria criada, por exemplo com a Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), ou outra escola, ao abrigo da celebração de um protocolo. Seria necessário através de uma reunião com o diretor da escola e os coordenadores dos cursos de Relações Públicas e Comunicação Empresarial e Audiovisual e Multimédia, bem como dos mestrados em Gestão Estratégica das Relações Públicas e Audiovisual e Multimédia, apresentar esta proposta.

7. Viabilidade da Proposta

A implementação deste projeto de Relações Públicas considera-se relevante para ultrapassar o problema de comunicação delimitado, que tem a ver com o facto da ligação aos públicos-alvo do RESDP não ser devidamente efetuada. A não existência de um Plano Estratégico, concertado entre várias entidades centrais, capaz de dinamizar uma comunicação frequente e funcional com diferentes partes interessadas leva a que o Referencial corra o risco de cair no esquecimento e os seus objetivos não sejam cumpridos.

Desta forma, revela-se necessária a aplicação do presente projeto de comunicação para colmatar as falhas identificadas e conseguir uma comunicação estruturada e funcional do RESDP. A sua aplicabilidade é grande, pois baseia-se não só na utilização dos recursos humanos do Instituto de Defesa Nacional, como também na parceria com outras instituições, nomeadamente escolas do ensino superior, como por exemplo a Escola Superior de Comunicação Social, e ainda no apoio dos diversos públicos-alvo para alcançar a sua meta: a divulgação e implementação do Referencial de forma alargada e com impacto na atitude das gerações futuras para com as Forças Armadas. As táticas sugeridas neste projeto de Relações Públicas baseiam-se, em grande parte, na utilização de argumentos e declarações para convencer os seus públicos-alvo a colaborar na divulgação e implementação do Referencial, existindo igualmente uma particular preocupação com as mensagens transmitidas a cada público, para ir ao encontro das suas expectativas. São ainda utilizadas algumas formas de recompensação para despertar o interesse dos públicos e garantir uma maior adesão às atividades propostas.

Bibliografia

Adach, J. (2014). *THE MILITARY AND PUBLIC RELATIONS. Issues, Strategies and Chalanges*. Bloomington: AuthorHouse.

Almeida, M. (2018). Ministro da Defesa propõe mais debate e conhecimento sobre Forças Armadas para reforço da confiança. Lusa. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-pt/noticias/ultimas/ministro-da-defesa-prop%C3%B5e-mais-debate-e-conhecimento-sobre-for%C3%A7as-armadas-para-refor%C3%A7o-da-confian%C3%A7a/ar-BBQuIQh>. [Consultado em junho, 23, 2019].

Ariton-Gelan, C. (2015). Ethical perspectives in the analysis of persuasion, *Naval Academy Scientific Bulletin*, 18(1), pp. 276–279. Disponível em: https://www.anmb.ro/buletinstiintific/buletine/2015_Issue1/FCS/276-279.pdf [Consultado em dezembro, 28, 2017].

Assembleia da República (2005). Constituição da República Portuguesa, Sétima Revisão Constitucional. Diário da República n.º 155 – I Série - A. Lisboa. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>. [Consultado em agosto, 20, 2019].

Bivins, T. H. (2008). Ethical approaches to public relations [Online]. Disponível em: <https://pages.uoregon.edu/tbivins/stratcomweb/notes/02PR-ethics.pdf>. [Consultado em dezembro, 28, 2017].

Bowen, S. (2007). Ethics and Public Relations [Online]. Disponível em: <https://instituteforpr.org/ethics-and-public-relations/>. [Consultado em janeiro, 26, 2019].

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press.

Burk, J. (2002). Theories of Democratic Civil-Military Relations. *Armed Forces & Society*. SAGE journals. Disponível em: DOI: 10.1177/0095327X0202900102 [Consultado em abril, 24, 2019].

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations*. 9.ª Edição. New Jersey: Pearson.

Dainton, M., & Zelle, E. D. (2005). Explaining Theories of Persuasion in *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*. s.l, SAGE, pp. 103–131.

Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

Defleur, M. L., & Ball-rokeach, S. (1993). *Teorias da Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Department of Defense (2009). Report on Strategic Communication. Washington DC, EUA, pp. 1-11. Disponível em: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dod/dod_report_strategic_communication_11feb10.pdf. [Consultado em abril, 19, 2019].

Duarte, A. (2015). Segurança Nacional e Defesa Nacional In *Documento de apoio Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz*. Lisboa: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.idn.gov.pt/conteudos/documentos/Referencial%20Apoio.pdf>. [Consultado em setembro, 18, 2019].

Duarte, D. (2018). Educação para a Cidadania: A Segurança, a Defesa e a Paz no Sistema Educativo Nacional pp.341-357 in *Educación em seguridad y defensa desde el punto de vista de los colegios de defensa ibero-americanos*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? 8º SOPCOM. [Online]. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/4154/3820>. [Consultado em maio, 31, 2018].

Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas? *Actas do III SOPCOM, VI Lusocom e II Ibérico – Volume II*, pp. 453-461. Disponível em: <http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/ACTAS%20VOL%202.pdf>. [Consultado em setembro, 29, 2019].

Fawkes, J. (2007). Public relations models and persuasion ethics: A new approach. *Journal of Communication Management* 4(11) pp.313-331. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235301820_Public_relations_models_and_persuasion_ethics_A_new_approach. [Consultado em janeiro, 26, 2019].

Fitzpatrick, K., Fullerton, J., & Kendrick, A. (2013). Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections. *Public Relations Journal* Vol. 7, No. 4. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292998871_Public_Relations_and_Public_Diplomacy_Conceptual_and_Practical_Connections. [Consultado em abril, 19, 2019].

Flick, U. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: PENSO EDITORA, LTDA.

Global Alliance (2016). Global Code of Ethics. Disponível em: <https://www.globalalliancepr.org/code-of-ethics/> [Consultado em fevereiro, 19, 2019].

Golan, G. (2014). An Integrated Approach to Public Diplomacy. *American Behavioral Scientist* 57(9) pp.1251–1255. SAGE. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002764213487711>. [Consultado em abril, 19, 2019].

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*, Porto: Porto Editora.

Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach*. 3ª ed. London: Kogan Page.

Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Heath, R. (2001). *HANDBOOK OF PUBLIC RELATIONS*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.

Huijgh, E. (2013). Changing Tunes for Public Diplomacy: Exploring the Domestic Dimension. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, v. 2, n. 1, p. 62–73.

Lesley, P. (1997). *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*. 5ª edição. Chicago: NTC Business Books.

L'Etang, J. (2008). *Public Relations Concepts, Practice and Critique*. Londres: SAGE Publications Ltd.

Lindlof, T., R., & Taylor, B. (2011). *Qualitative Communication Research Methods*. 3ª ed. Califórnia: SAGE Publications, Inc.

Machado, M. (2009). DEFESA E FORÇAS ARMADAS: INQUÉRITO À POPULAÇÃO PORTUGUESA. Operacional, defesa, forças armadas e segurança. Disponível em: <http://www.operacional.pt/defesa-e-forcas-armadas-inquerito-a-populacao-portuguesa/>. [Consultado em setembro, 18, 2019].

- Martelo, D. (2010). Portugal precisa de Forças Armadas? Disponível em: https://aofa.pt/wp-content/uploads/2017/06/25_0001.pdf. [Consultado em setembro, 18, 2019].
- Martins, V. (2015). O escândalo das emissões da Volkswagen explicado. Disponível em: <https://pplware.sapo.pt/informacao/o-escandalo-das-emissoes-da-volkswagen-explicado/>. [Consultado em novembro, 17, 2018].
- Messina, A. (2007). Public relations, the public interest and persuasion: an ethical approach. *Journal of Communication Management*, Vol. 11 Iss 1 pp. 29 – 52. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540710725978>.
- Miller, G. (1989). Persuasion and e public relations: 2 “PS” in a Pod in *Public Relations Theory*. C.H. Botan & V. Hazleton (eds). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Moloney, K. (2009). Public Affairs, em Tench, R. e Yeomans, L. (eds.) *Exploring Public Relations*. 2.a ed. Harlow: Prentice Hall, pp. 441–461.
- Morais, R. (2017). Confiança dos portugueses nas Forças Armadas: uma perspetiva comparada no quadro da União Europeia. Lisboa. Academia Militar. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19248/1/TIA_Asp_Art_Morais.pdf. [Consultado em setembro, 16, 2019].
- Moreira, V., & Eiró-Gomes, M. (2015). Relações Públicas e Diplomacia Pública: um outro olhar sobre o smart power, em Comunicação e Transformações Sociais (vol. 2) *Comunicação Política, Comunicação Organizacional e Institucional, Cultura Visual*. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7285/1/rela%C3%A7oes%20publicas%20e%20diplomacia%20publica-IX%20SOPCOM%20-vanessa%20moreira.pdf>. [Consultado em abril, 7, 2019].
- Newson, D., & Carrell, B. (2001). *Public Relations Writing – Form and Style*. 6ª edição. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- O’Keefe, D. J. (1990). *Persuasion, Theory and Research*. California: Sage Publications.
- Pardal, A. (2019). O colapso das Forças Armadas Portuguesas [online]. *Jornal Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/07/25/politica/opiniao/colapso-forcas-armadas-portuguesas-1881209>. [Consultado em setembro, 16, 2019].

Payne, J. G. (2009). Reflections on Public Diplomacy: People-to-People Communication. *American Behavioral Scientist*, v. 53, n. 4, p. 579–606.

Perloff, R. M. (2003). *THE DYNAMICS OF PERSUASION, Communication and Attitudes in the 21st Century*. 2.^a ed. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Gradiva.

Raposo, A. L. C. R. (2009). *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – IPL.

Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing Stakeholders for Public Relations, *Institute for Public Relations*, março, pp. 1-14.

Serra, P. (2008). A relação entre ethos e logos no processo de persuasão. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/serra-paulo-relacao-ethos-logos.pdf> [Consultado em dezembro, 28, 2017].

Soares, J. (2014). Relações Públicas / Conceitos de Comunicação In Comunicação Organizacional e Relações Públicas – horizontes e perspectivas. T. Ruão, R. Freitas, P. Ribeiro & P. Salgado (eds). Braga. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

Stiff, J. B. (1994). *Persuasive Communication*. The Guilford Press, New York.

Taylor, M., & Kent, M. (2006). *Public Relations Theory and Practice in Nation Building*, em Botan, C., Hazleton, V. (2006) *Public Relations Theory II*. London: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. 2.^a edição. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*. 2.^a edição. London, New York: Routledge.

Verčič, D. (2008). Public Relations and Power: How Hard is Soft Power?, em Zerfass, A., van Ruler, B. e Krishnamurthy, S. (eds.) *Public Relations Research European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 271–279.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations*. 2ª edição. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Wet, J. C. (1988). *The Art of Persuasive Communication*. Kenwyn: Juta & Co Ltd.

Wilson, E. (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 2008 616: 110. Disponível em: <http://ann.sagepub.com/content/616/1/110> [Consultado em junho, 23, 2019].

Outras Fontes:

Associação Nacional Municípios Portugueses [Internet]. Disponível em: <https://www.anmp.pt/munp/mun/mun10111.php?cod=20140110>. [Consultado em setembro, 30, 2019].

Calado, A. (2018). Diretiva Estratégica da Marinha 2018.

Centro de Formação de Associação de Escolas de Arouca, Vale de Cambra e Oliveira de Azeméis. Rede Nacional de CFAEs [Online]. Disponível em: <http://cfaeavcoa.net/start/index.php?page=rede-de-cfaes>. [Consultado em outubro, 14, 2019].

DEGEST (Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares) [Online]. Disponível em: <https://www.dgeste.mec.pt/index.php/pesquisa-de-agrupamentos/>. [Consultado em setembro, 30, 2019].

Fonseca, J. (2019). Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021.

Leirimar Centro de Formação [Online]. Disponível em <http://leirimar.pt/index.php/contactos/rede-cfae-centro>. [Consultado em outubro, 14, 2019].

PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo [Online]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Docentes+em+exerc%C3%ADcio+nos+ensinos+pr%C3%A9+e+scolar++b%C3%A9+sico+e+secund%C3%A1rio+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-240>. [Consultado em outubro, 14, 2019].

República Portuguesa-Defesa Nacional [Online]. O que faz o Ministério da Defesa Nacional. Disponível em: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/Paginas/mdn.aspx>. [Consultado em outubro, 15, 2019].

República Portuguesa XII Governo Constitucional [Online]. Educação. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/educacao/acerca>. [Consultado em outubro, 15, 2019].

Ribeiro, A. (2018). Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018 | 2021.

Rolo, M. (2017). Diretiva de Planeamento da Força Aérea 2017-2022.

Viana, V. (2019). BALANÇO SOCIAL 2018. Instituto da Defesa Nacional.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião das entrevistas ao Professor António Paulo Duarte e aos Coronel Luís Marinho Pereira

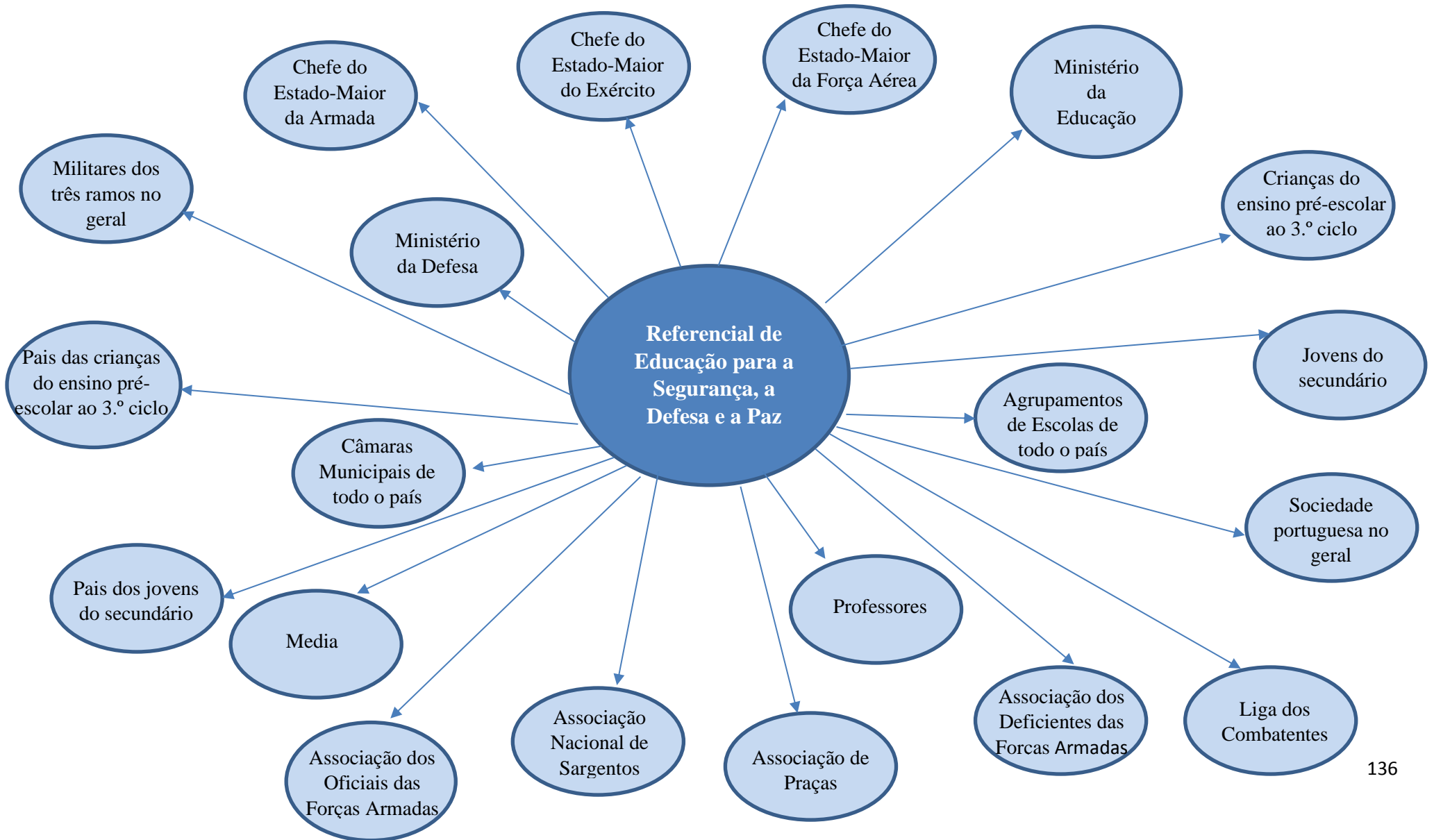
Esta entrevista está integrada num projeto de mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social. Este projeto consiste em formular um Plano de Comunicação para o “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz”, de forma a ajudar o Instituto de Defesa Nacional (IDN) a atingir os seus objetivos.

Desta forma, a realização desta entrevista tem o propósito de apurar algumas informações sobre a criação do Referencial, como é efetuada a sua implementação, quais os objetivos deste projeto, quais as suas maiores limitações e dificuldades, quais os seus pontos fortes e pontos fracos, quem é o seu público-alvo, ou seja, conhecer pormenorizadamente o trabalho desenvolvido pelo IDN.

1. Qual a origem deste projeto?
2. Que objetivos o IDN pretende alcançar?
3. Quantas pessoas estão envolvidas na implementação do Referencial, desde o início do projeto?
E presentemente?
4. Qual a importância do Referencial na aprendizagem das crianças sobre as temáticas de Segurança, Defesa e Paz?
5. Considera que este Referencial constitui uma base para no futuro as crianças e jovens terem interesse em conhecer o trabalho desenvolvido pelas Forças Armadas? Se sim, porquê?
6. Este projeto está associado a outros com a mesma preocupação?
7. Que pontos fortes identifica neste projeto?
8. E que pontos fracos ou falhas a melhorar?
9. Quais os públicos-alvo do projeto?
10. Quais as ações concretas que já foram desenvolvidas para a implementação do Referencial?
11. E para divulgar o projeto o que tem sido feito?
12. Que mensagens pretendem passar ao divulgar o Referencial?
13. A quantas escolas já conseguiram chegar? Prevê-se uma implementação a todas as escolas do país?
14. Que incentivos têm para os professores aderirem a este projeto?
15. Os professores demonstram interesse por implementar as temáticas que constam no Referencial nas suas aulas?

16. Têm recebido algum *feedback* por parte das escolas e professores sobre a implementação do projeto? Como é feita a avaliação do sucesso do projeto? Há um plano de atualização dos conteúdos?
17. Realizam algum tipo de controlo sobre se as temáticas estão a ser implementadas nas escolas?
18. Quais as maiores dificuldades que estão a sentir na implementação deste projeto?
19. Que apoios financeiros têm? Há por exemplo necessidades para elaborar materiais didáticos, ou outro tipo de necessidades financeiras?
20. Têm algum apoio por parte das Forças Armadas? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.
21. Têm algum apoio por parte dos Ministério da Educação e do Ministério da Defesa? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.
22. Que ameaças considera haver que comprometam o sucesso deste projeto?
23. Considera que existem oportunidades de melhoria? Se sim, quais?

Apêndice 2 – Esquema sintético do mapeamento de *stakeholders* do Referencial



Apêndice 3 – Mapeamento dos *stakeholders* do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP) e breve descrição

<i>Stakeholders</i>		Breve descrição
Instituições governamentais e supragovernamentais	Ministério da Defesa <ul style="list-style-type: none"> Secretaria Geral do MDN (Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas) Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional 	Tem influência nos protocolos que se celebram com os municípios, ou seja, contribuem para que a implementação do Referencial seja mais facilitada e expedita. Poderão através da Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas, divulgar mais o Referencial, junto dos seus públicos e fazer uma parceria com o Dia da Defesa Nacional, através da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
	Ministério da Educação	Tem influência na priorização do Referencial face a outras temáticas que são abordadas nas escolas.
	Chefe do Estado-Maior da Armada	Tem o “poder” de ajudar na divulgação e implementação do Referencial, através dos militares que estão nas diversas unidades militares. Podem contribuir desta forma com recursos humanos, não só a nível da implementação, como também da atualização das matérias que constam no Referencial.
	Chefe do Estado-Maior do Exército	Tem o “poder” de ajudar na divulgação e implementação do Referencial, através dos militares que estão nas diversas unidades militares. Podem contribuir desta forma com recursos humanos, não só a nível da implementação, como também da atualização das matérias que constam no Referencial.
Instituições governamentais e supragovernamentais	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	Tem o “poder” de ajudar na divulgação e implementação do Referencial, através dos militares que estão nas diversas unidades militares. Podem contribuir desta forma com recursos humanos, não só a nível da implementação, como também da atualização das matérias que constam no Referencial.
	Câmaras Municipais de todo o país (308) ³⁷	São um dos veículos para chegar às Escolas, facilitando a abordagem e podendo também promover o Referencial junto dos Agrupamentos Escolares.
	Agrupamentos de Escolas de todo o país ³⁸ <ul style="list-style-type: none"> Norte (252) 	Têm uma importância relevante na aproximação aos professores, e na implementação do Referencial nas Escolas. Têm o poder de priorizar este projeto, contribuindo para que

³⁷ <https://www.anmp.pt/munp/mun/mun10111.php?cod=20140110>

³⁸ <https://www.dgeste.mec.pt/index.php/pesquisa-de-agrupamentos/>

<ul style="list-style-type: none"> • Centro (128) • Alentejo (63) • Algarve (38) <p>Lisboa e Vale do Tejo (229)</p>	as temáticas sejam abordadas e sejam realizados diversos projetos neste âmbito.
Militares dos três ramos no geral	Potenciais divulgadores do Referencial, seja no seu núcleo familiar ou até mesmo junto das escolas.
Professores	São o meio fundamental de implementação do Referencial, pois são estes que irão adaptar e ensinar as temáticas que constam no documento.
Continuação do Apêndice 3 <i>Stakeholders</i>	Breve descrição
Crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo	São um dos públicos a quem se pretende ensinar a informação que consta no Referencial. Vão beneficiar com a aprendizagem de novos conceitos e diversos conhecimentos que vão ser muito úteis no futuro.
Jovens do secundário	São um dos públicos a quem se pretende ensinar a informação que consta no Referencial. Vão beneficiar com a aprendizagem de novos conceitos e diversos conhecimentos que vão ser muito úteis no futuro.
Pais das crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo	Constituem um meio para chegar às crianças, para ajudá-los a perceber melhor os conceitos que lhes são ensinados. Vão beneficiar também com a aprendizagem de temáticas que lhes poderão ser desconhecidas e com uma melhor educação dos seus filhos, mais conscientes para a vida em sociedade.
Pais dos jovens do secundário	Constituem um meio para chegar aos jovens, para ajudá-los a perceber melhor os conceitos que lhes são ensinados. Vão beneficiar também com a aprendizagem de temáticas que lhes poderão ser desconhecidas e com uma melhor educação dos seus filhos, mais conscientes para a vida em sociedade.
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional	São estes que trabalham na divulgação do Referencial, sendo uma peça fundamental para que este seja implementado.
Sociedade portuguesa no geral	Pode beneficiar com crianças e jovens mais consciencializados para a vida em sociedade e informados sobre temáticas relacionadas com a Cidadania, a Segurança, a Defesa e a Paz, ou seja, “melhores” adultos.

<p>Meios de comunicação social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Televisão – RTP1, SIC, TVI, CMTV • Jornais – Público, Diário de Notícias, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, Expresso • Rádio – Antena1, Renascença, TSF • Redes sociais das televisões, rádios e jornais 	<p>Permitem que o Referencial seja divulgado junto da comunidade, assim como as atividades e projetos desenvolvidos no seu âmbito. Permite ainda que o IDN consiga chegar aos seus públicos mais facilmente, devido ao seu maior alcance.</p> <p>Os meios de comunicação identificados são os considerandos mais adequados para passar a mensagem que se pretende.</p>	
<p>Associações</p>	<p>Associação dos Deficientes das Forças Armadas (ADFA)</p>	<p>Potencial divulgadora do projeto junto das escolas e comunidade envolvente. Poderá estabelecer uma parceria com o IDN, seja para visitas ou aquisição de recursos humanos para ministrar os conteúdos do Referencial nas escolas.</p>
	<p>Associação Nacional de Sargentos</p>	<p>Pode ser uma potencial divulgadora do projeto, através de protocolos criados com o IDN.</p>
	<p>Associação de Praças</p>	<p>Potencial divulgadora do projeto através de visitas ou disponibilização de recursos humanos.</p>
	<p>Associação dos Oficiais das Forças Armadas (AOFA)</p>	<p>Potencial divulgadora do Referencial junto das escolas e comunidade envolvente, através de parcerias criadas com o IDN.</p>
	<p>Liga dos Combatentes (LC)</p>	<p>Pode ser uma potencial parceira para a divulgação do Referencial, através dos testemunhos das pessoas pertencentes.</p>

Apêndice 4 - Atributos de poder, legitimidade e urgência, relativamente à comunicação do RESDP

<i>Stakeholders</i>		Poder	Legitimidade	Urgência
Instituições governamentais e supragovernamentais	Ministério da Defesa	★	★	★
	Ministério da Educação	★	★	★
	Chefe do Estado-Maior da Armada		★	
	Chefe do Estado-Maior do Exército		★	
	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea		★	
	Câmaras Municipais de todo o país	★		★
	Agrupamentos de Escolas de todo o país	★		★
Militares dos três ramos no geral			★	★
Professores		★		★
Crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo				★
Jovens do secundário				★
Pais das crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo		★		
Pais dos jovens do secundário		★		
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional			★	★
Sociedade portuguesa no geral				
Meios de comunicação social		★		★
Associações	Associação dos Deficientes das Forças Armadas		★	★
	Associação Nacional de Sargentos		★	★
	Associação de Praças		★	★
	Associação dos Oficiais das Forças Armadas		★	★
	Liga dos Combatentes		★	★

Apêndice 5 - Públicos “todo-o-terreno”, “seletivos”, “escaldantes” e “apáticos” do RESDP

Públicos “todo-o-terreno”	Públicos “seletivos”	Públicos “escaldantes”	Públicos “apáticos”
Ministério da Defesa	Agrupamentos de	Meios de comunicação social	Crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo
Ministério da Educação	Escolas de todo o país		
Chefe do Estado-Maior da Armada	Militares dos três ramos no geral		
Chefe do Estado-Maior do Exército	Professores		
Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	Associação dos Deficientes das Forças Armadas		
Câmaras Municipais de todo o país	Associação Nacional de Sargentos		
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional	Associação de Praças		
	Associação dos Oficiais das Forças Armadas		
	Liga dos Combatentes		Jovens do secundário
			Pais das crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo
			Pais dos jovens do secundário
			Sociedade portuguesa no geral

Apêndice 6 – Públicos ativos, conscientes, latentes e não públicos do RESDP

Públicos ativos	Públicos conscientes	Públicos latentes	Não Públicos
Ministério da Defesa	Câmaras Municipais de todo o país	Militares dos três ramos no geral	Crianças do ensino pré-escolar ao 3.º ciclo
Ministério da Educação	Agrupamentos de Escolas de todo o país	Associação dos Deficientes das Forças Armadas	Jovens do secundário
Meios de comunicação social	Professores	Associação Nacional de Sargentos	Pais das crianças ensino pré-escolar ao 3.º ciclo
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional	Chefe do Estado-Maior da Armada	Associação de Praças	Pais dos jovens do secundário
	Chefe do Estado-Maior do Exército	Associação dos Oficiais das Forças Armadas	Sociedade portuguesa no geral
	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	Liga dos Combatentes	

Apêndice 7 – Stakeholders defensores, dormentes, adversários e apáticos do RESDP

<i>Stakeholders defensores</i>	<i>Stakeholders dormentes</i>	<i>Stakeholders adversários</i>	<i>Stakeholders apáticos</i>
Ministério da Defesa	Chefe do Estado-Maior da Armada		
Ministério da Educação	Chefe do Estado-Maior do Exército		
Professores	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea		
Câmaras Municipais de todo o país	Meios de comunicação social		
Agrupamentos de Escolas de todo o país	Militares dos três ramos no geral		
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional	Associação dos Deficientes das Forças Armadas		
	Associação Nacional de Sargentos		
	Associação de Praças		
	Associação dos Oficiais das Forças Armadas		
	Liga dos Combatentes		

Apêndice 8 – Públicos-chave, públicos intervenientes e públicos influentes do RESDP

Públicos-chave	Públicos intervenientes	Públicos influentes
Ministério da Defesa	Meios de comunicação social	Militares dos três ramos no geral
Ministério da Educação	Chefe do Estado-Maior da Armada	
Professores		
Câmaras Municipais de todo o país	Chefe do Estado-Maior do Exército	
Agrupamentos de Escolas de todo o país	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	
Meios de comunicação social ³⁹	Associação dos Deficientes das Forças Armadas	
Funcionários do Instituto de Defesa Nacional	Associação Nacional de Sargentos	
	Associação de Praças	
	Associação dos Oficiais das Forças Armadas	
	Liga dos Combatentes	

³⁹ Os meios de comunicação social são considerados públicos-chave e públicos intervenientes, pois tanto podem ser utilizadores do website (pelo que a informação se destina diretamente a este público), como podem divulgar a informação a outros públicos.

Apêndice 9 – Análise PEST das Forças Armadas Portuguesas (09 de setembro de 2019)

Política

As Forças Armadas dependem do Ministério da Defesa Nacional, que está a cargo do Dr. João Cravinho, Ministro da Defesa Nacional, assessorado pela Secretária de Estado, Dra. Ana Pinto. As Forças Armadas dependem ainda do Presidente da República e Comandante Supremo das Forças Armadas, Professor Dr. Marcelo Rebelo de Sousa.

Leis Gerais relacionadas com as Forças Armadas

- **Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)** (Resolução do Conselho de Ministros 19/2013). O conceito estratégico de defesa nacional prevê uma estratégia nacional, cuja credibilidade seja reconhecida e capaz de mobilizar os portugueses. Este conceito define os aspetos fundamentais da estratégia global a adotar pelo Estado, tendo em vista a obtenção dos objetivos da política de segurança e defesa nacional⁴⁰.
- **Lei de Defesa Nacional** (Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto). A Lei da Defesa Nacional refere quais são os objetivos da Defesa Nacional, os componentes da política de defesa nacional e os seus objetivos permanentes. Esta lei refere ainda as responsabilidades dos órgãos do Estado em relação à matéria da Defesa Nacional, bem como as atribuições do Ministério da Defesa Nacional. A Lei da Defesa Nacional tem ainda um capítulo sobre as Forças Armadas e a sua integração na administração do Estado, as missões, condição militar e direitos dos militares. Esta lei termina com os capítulos incidentes sobre a temática da Defesa da Pátria e do Estado de Guerra⁴¹.
- **LOBOFA** (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro). Esta lei define a missão e o funcionamento das Forças Armadas, bem como a sua estrutura e organização. Refere ainda as competências do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), bem como dos Chefes de Estado-Maior dos Ramos. Esta lei menciona as funções do Conselho de Chefes de Estado-Maior, bem como são efetuadas as nomeações e promoções⁴².
- **Missões internacionais e cooperação técnico-militar** (Lei n.º 46/2003, de 22 de agosto). Esta lei regula o acompanhamento, pela Assembleia da República, do envolvimento de contingentes militares portugueses no estrangeiro⁴³.

⁴⁰ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/259967/details/maximized>

⁴¹ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/56384876/details/maximized>

⁴² <https://dre.pt/pesquisa/-/search/56384929/details/maximized>

⁴³ <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2003/08/193A00/53935393.pdf>

- **Lei de Programação Militar** (Lei Orgânica n.º 2/2019). A lei da Programação Militar tem como objetivo a programação do investimento público das Forças Armadas em matéria de armamento e equipamento, com vista à modernização, operacionalização e sustentação do sistema de forças, concretizado através da edificação das suas capacidades, incluindo ainda investimentos no âmbito da desativação e desmilitarização de munições e explosivos⁴⁴.

Leis Orgânicas

- **Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN)** (Decreto-Lei 183/2014). Esta lei contém a missão do MDN, a sua estrutura orgânica, bem como descrições sobre as organizações que dependem direta ou indiretamente do MDN⁴⁵.
- **Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)** (Decreto-Lei 184/2014). A lei orgânica do EMGFA descreve a missão e a estrutura do EMGFA, bem como a estrutura e capacidade dos órgãos que dele dependem. Esta lei contém ainda anexos referentes ao quadro de pessoal militar do EMGFA e de pessoal em cargos internacionais e missões militares⁴⁶.
- **Lei Orgânica da Marinha** (Decreto-Lei 185/2014)⁴⁷.
- **Lei Orgânica do Exército** (Decreto-Lei 186/2014)⁴⁸.
- **Lei Orgânica da Força Aérea** (Decreto-Lei 187/2014)⁴⁹.

As leis Orgânicas da Marinha, do Exército e da Força Aérea mencionam a sua missão, os princípios gerais e referem ainda qual é a sua organização geral. Estão ainda mencionadas as competências dos Chefes do Ramo, dos seus Gabinetes e dos Vice-chefes. Podemos também encontrar a descrição dos órgãos principais de cada um dos Ramos e das suas competências. Basicamente estas leis descrevem a constituição da Marinha, do Exército e da Força Aérea e de que forma estes se organizam.

Leis Diversas

- **Estatuto dos Militares das Forças Armadas** (Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio). O Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aplica-se aos militares das Forças Armadas em qualquer situação e forma de prestação de serviço. Este estatuto descreve tudo o que tenha a ver com os militares, seja a sua identificação, os deveres e direitos, as carreiras militares, bem como os cargos e funções. Nesta lei

⁴⁴ <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/122592080/details/maximized>

⁴⁵ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/65983260/details/maximized>

⁴⁶ <https://dre.pt/home/-/dre/65983261/details/maximized>

⁴⁷ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/65983262/details/normal?l=1>

⁴⁸ <https://dre.pt/home/-/dre/65983263/details/maximized>

⁴⁹ <https://dre.pt/home/-/dre/65983264/details/maximized>

podemos também encontrar a informação referente aos tempos de serviço, promoções, graduações, cursos, avaliação dos militares e licenças. Vem também mencionado de que forma se pode proceder à reclamação, recurso e impugnação judicial, ou seja, basicamente nesta lei vem descrito tudo o que tenha a ver com as carreiras militares⁵⁰.

- **Regulamento de Disciplina Militar** (Lei Orgânica 2/2009). Este regulamento basicamente fala de tudo o que tenha a ver com a disciplina militar, nomeadamente o que é a disciplina militar, as infrações, os deveres militares, as recompensas, a classificação de comportamento, as penas disciplinares, de que forma são escolhidas e cumpridas, bem como quem tem competência disciplinar para determinar as penas. Neste regulamento ainda podemos encontrar como se deve desenrolar todo o processo de averiguações dos factos, quem pode ou não estar envolvido, a questão das testemunhas, como deve ser feito o relatório das averiguações, e posteriormente a decisão final. Menciona também as formas de se impugnar os processos e decisões tomadas e os respetivos prazos⁵¹.
- **Sistema Retributivo** (Decreto-Lei 296/2009). O Sistema Retributivo aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas. Este tem o objetivo de assegurar a harmonização com os regimes de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, tendo em consideração as especificidades decorrentes da organização, competências e funcionamento das Forças Armadas. O presente decreto-lei pretende ainda solucionar algumas distorções que se verificam no regime remuneratório⁵².
- **Efetivos** (Decreto-Lei n. 261/2009). Este Decreto-Lei tem como objetivo fixar os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo, integrados na estrutura orgânica da Marinha, do Exército e da Força Aérea⁵³.
- **Regulamento da Assistência Religiosa nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança** (Decreto-Lei 251/2009). Este regulamento regimenta o exercício da assistência religiosa nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança. Basicamente este regulamento garante que os militares têm o livre exercício da liberdade religiosa, ou seja, o direito à assistência religiosa e à prática dos atos de culto⁵⁴.

⁵⁰ <https://dre.pt/home/-/dre/67348942/details/maximized>

⁵¹ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/493238/details/maximized>

⁵² <https://dre.pt/pesquisa/-/search/491439/details/maximized>

⁵³ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490690/details/maximized>

⁵⁴ <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490421/details/maximized>

Económica

Em relação aos aspetos económicos, anualmente é destinado às Forças Armadas uma parte do orçamento de estado, com base nas necessidades que cada ramo apresentou ao governo, sendo na maior parte, necessidades de material, de manutenção de equipamentos e infraestruturas e também necessidades de recrutamento de pessoal.

Conforme apresentado na Nota Explicativa do Orçamento de Estado para 2019, “ao Ministério da Defesa Nacional foi atribuído um plafond para planeamento de despesas financiadas por receitas gerais, no montante de 1.809,5 M€. Considerando todas as fontes de financiamento, a dotação global para 2019 é de 2.338,9 M€, dos quais 2.085,2 M€ são destinados aos Serviços Integrados e 291,4 M€ aos Serviços e Fundos Autónomos e Entidades Publicas Reclassificadas, prevendo-se que as transferências entre subsectores atinjam os 49,2 M€. Em termos de classificação funcional das despesas do Estado, a Defesa Nacional – Forças Armadas, representará em 2019 cerca de **1.817,0 M€**”⁵⁵ (Ministério da Defesa Nacional, Nota Explicativa OE 2019).

O Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, é financiado pelo orçamento do Instituto de Defesa Nacional.

Social

As Forças Armadas são, em termos sociais, muito importantes, pois são estas que zelam pela defesa e segurança nacional. Tal como referência o professor António Duarte, os valores fundamentais de Portugal são a independência nacional, o primado do interesse nacional, a defesa dos princípios da democracia portuguesa, bem como dos direitos humanos e do direito internacional, o empenhamento na defesa da estabilidade e da segurança europeia, atlântica e internacional. Os interesses de Portugal são afirmar a sua presença no mundo, consolidar a sua inserção numa sólida rede de alianças, afirmar a credibilidade externa do Estado, valorizar as comunidades portuguesas e contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional (CEDN, 2013 In Duarte, 2015, pp.4-5).

Porém, as Forças Armadas estão muito voláteis à opinião da sociedade. Qualquer acontecimento que envolva um dos ramos é utilizado como notícia pelos media, o que pode influenciar a perceção das pessoas em relação às Forças Armadas, seja pela positiva ou pela negativa. Um exemplo disso, é a notícia de André Pardal, cujo título “O colapso das Forças Armadas Portuguesas”, que menciona as declarações do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, Almirante Silva Ribeiro, sobre as dificuldades que as Forças Armadas enfrentam, bem como a resposta não muito favorável do atual Ministro da Defesa, João Cravinho. Nessa mesma notícia, André Pardal refere que “ Portugal é um país seguro, mas, num atual quadro de ameaças transnacionais, como o terrorismo, a cibercriminalidade ou a pirataria, e com cada vez mais ténues fronteiras entre o que tradicionalmente se chamaria Segurança e Defesa, umas FA desfalcadas e

⁵⁵ <https://www.parlamento.pt/Documents/2018/Novembro/NexplicativaMDN.pdf>

desmotivadas tornam-nos vulneráveis, conforme se comprovou com o triste episódio de Tancos”⁵⁶ referindo deste forma, que as Forças Armadas possam não ter capacidade para cumprir a sua grande missão, defender Portugal e os portugueses. São este tipo de notícias que vai descredibilizar as Forças Armadas junto dos portugueses.

Por isso é tão importante transparência na comunicação e que a sociedade saiba qual é realmente o papel das Forças Armadas na segurança do nosso país, bem como no apoio a outros países.

A verdade é que o grau de confiança nas Forças Armadas tem vindo a diminuir. No estudo⁵⁷ de Rita Morais, esta verificou quem relação à questão “Qual o lugar que as FFAA ocupam nos índices de confiança nacional?” as FFAA ocupam um lugar de destaque relativamente às restantes instituições, uma vez que é a instituição que no período estudado mais vezes ocupa o topo dos índices de confiança nacional, no entanto, verificou que desde 2009 tal não acontece. Decorrente do estudo da confiança dos portugueses nas FFAA, Rita deparou-se com um decréscimo da confiança nas FFAA acentuado em 2003 e em 2010 (Morais, 2017, p.46). Em relação às variáveis, esta verificou que são os mais velhos, mais de 39 anos, que apresentam uma correlação negativa, e que são os que menos estudam, os que abandonam os estudos até aos 15 anos, que mais afetam positivamente a confiança nas FFAA, ou seja, os mais escolarizados não têm tanta confiança nas FFAA (Ibidem, 2017, p.46). Em resposta à sua questão “Será que as FFAA portuguesas ocupam um lugar de destaque nos índices de confiança?”, Rita concluiu que as FFAA ocupam um lugar de algum destaque nos índices de confiança, sendo uma das instituições em que os portugueses mais confiam ao longo dos tempos, porém, uma vez que o seu trabalho teve um período de observação compreendido entre 2000 e 2016, esta captou que embora as FFAA ocupem um lugar de destaque, muito graças aos primeiros anos de observação, existe uma evidente uma diminuição da confiança que os cidadãos depositam nas FFAA (Ibidem, 2017, p.47).

Foi também como base no “Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas”, produzido em 2009 pelo CIES (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia) e pelo ISCTE/IUL (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/Instituto Universitário de Lisboa), que David Martelo refere que como é possível as Forças Armadas aparecerem em primeiro lugar no que diz respeito a ser a instituição em que os portugueses têm mais confiança, mas depois em termos de prestígio de profissões, os militares ficam abaixo dos médicos, bombeiros, juízes, engenheiros e professores. Este comenta ainda o facto de ser revelado neste inquérito a falta de conhecimento sobre as FFAA e a falta de interesse em saber mais (Martelo, 2010, pp.1-2).

Também Miguel Machado, na notícia que publicou sobre este inquérito, referiu que foram constatados baixos níveis de informação, interesse e conhecimento sobre as Forças Armadas, bem como uma maior contenção face à possibilidade de atribuição de mais dinheiro dos orçamentos da defesa para a manutenção

⁵⁶ <https://www.publico.pt/2019/07/25/politica/opiniao/colapso-forcas-armadas-portuguesas-1881209>

⁵⁷ https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19248/1/TIA_Asp_Art_Morais.pdf

das Forças Armadas e apreciações menos positivas em relação a aspetos materiais como os salários ou os recursos à disposição dos militares (Machado, 2009).

Em relação à forma de organização das Forças Armadas, estas estão organizadas em hierarquias, compostas por diversos postos.

Na Marinha portuguesa podemos identificar os seguintes postos:

Oficiais Gerais

- Almirante
- Vice-almirante
- Contra-almirante
- Comodoro

Oficiais Superiores

- Capitão-de-mar-e-guerra
- Capitão-de-fragata
- Capitão-tenente

Oficiais Subalternos

- Primeiro-tenente
- Segundo-tenente
- Subtenente / Guarda-marinha
- Aspirante

Sargentos

- Sargento-mor
- Sargento-chefe
- Sargento-ajudante
- Primeiro-sargento
- Segundo-sargento
- Subsargento
- Segundo-subsargento

Praças

- Cabo-mor
- Cabo
- Primeiro-marinheiro
- Segundo-marinheiro

- Primeiro-grumete
- Segundo-grumete

No anexo D podemos encontrar uma imagem alusiva aos postos acima descritos.

No Exército e na Força Aérea, os postos são denominados da seguinte forma:

Oficiais Gerais

- General
- Tenente-general
- Major-general
- Brigadeiro-general

Oficiais Superiores

- Coronel
- Tenente-coronel
- Major

Capitães e Subalternos

- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Aspirante a Oficial

Sargentos

- Sargento-mor
- Sargento-chefe
- Sargento-ajudante
- Primeiro-sargento
- Segundo-sargento
- Furriel
- Segundo-furriel

Praças

- Cabo-adjunto
- Primeiro-cabo
- Segundo-cabo
- Soldado

No anexo E e F podemos encontrar uma imagem alusiva aos postos acima descritos.

Em relação aos quantitativos dos ramos das Forças Armadas, a seguinte tabela contém os recursos humanos de cada ramo. Os dados referentes aos recursos humanos da Marinha foram facultados pela Divisão de Recursos do Estado-maior da Armada. Em relação ao Exército, estes foram fornecidos pela Direção de Administração de Recursos Humanos. No que diz respeito à Força Aérea, foi o departamento de Relações Públicas que disponibilizou a informação.

	Marinha	Exército	Força Aérea
Militares	7694	22215	5830
Militarizados	447	-	-
Civis	1141	3846	687
Polícia Marítima	555	-	-
Total	9837	26061	6517

Tabela 10. Quantitativos dos recursos humanos da Marinha, do Exército e da Força Aérea.

Tecnológica

Nada melhor para referir as competências das Forças Armadas do que o Artigo 275º da Constituição da República Portuguesa que menciona as missões que lhes são atribuídas, sendo elas:

“1. Às Forças Armadas incumbe a defesa militar da República.

2. As Forças Armadas compõem-se exclusivamente de cidadãos portugueses e a sua organização é única para todo o território nacional.

3. As Forças Armadas obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da lei.

4. As Forças Armadas estão ao serviço do povo português, são rigorosamente apolíticas e os seus elementos não podem aproveitar-se da sua arma, do seu posto ou da sua função para qualquer intervenção política.

5. Incumbe às Forças Armadas, nos termos da lei, satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte.

6. As Forças Armadas podem ser incumbidas, nos termos da lei, de colaborar em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, e em ações de cooperação técnico-militar no âmbito da política nacional de cooperação.

7. As leis que regulam o estado de sítio e o estado de emergência fixam as condições do emprego das Forças Armadas quando se verificarem essas situações” (Constituição da República Portuguesa)⁵⁸.

Como já mencionado no Capítulo 2 da tese, cada um dos ramos das Forças Armadas identificou as suas missões. A Marinha Portuguesa refere como sua missão um conjunto diversificado de tarefas, que podem ser organizadas nas funções de Dissuasão, Defesa Militar e Apoio à Política Externa; Segurança e Autoridade do Estado do Mar; e Desenvolvimento Económico, Científico e Cultural. Estas funções materializam a ação desenvolvida pela Marinha para o mar enquanto fator de desenvolvimento, de progresso e de bem-estar para os Portugueses (Calado, 2018, p.11).

No que diz respeito à missão do Exército, estes apresentaram diversos aspetos, como a participação na Defesa Militar da República, assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças, participar em missões internacionais no âmbito das Organizações Internacionais, participar em missões no exterior do Território Nacional, num quadro autónomo ou multinacional, colaborar em missões de Proteção Civil, entre outras já referidas anteriormente (Fonseca, 2019, p.8).

A missão da Força Aérea é caracterizada pela participação pronta e ativa da Força Aérea em grandes áreas de interesse nacional, designadamente na defesa militar do País, com vista a assegurar a soberania nacional, bem como em missões militares no âmbito de compromissos internacionais assumidos pelo Estado e em missões de interesse público para satisfação de necessidades das populações (Rolo, 2017, p.2).

O desenvolvimento tecnológico tem sem dúvida um grande impacto nas Forças Armadas, não só a nível tecnológico dos meios utilizados pelos ramos, como também na utilização da internet para divulgar notícias sobre o seu desempenho, missões, e outros assuntos que tenham implicações na imagem, reputação e reconhecimento das suas funções.

⁵⁸ <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>

Apêndice 10 – Análise SWOT do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz

Forças

O Referencial é um projeto inovador e importante, na medida em que a sua existência permitiu criar uma base de ensino de temáticas tão importantes relacionadas com a cidadania, a segurança, a defesa e a paz. Com o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz pretende-se contribuir para elevar o nível de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades e promover atitudes/valores e comportamentos na área da segurança, defesa e paz das crianças e dos jovens que frequentam a educação pré-escolar, o ensino básico e o ensino secundário. Este Referencial estabelece, assim, o que se considera como essencial para as crianças e jovens se constituírem como cidadãos ativos na sociedade atual, no que diz respeito à segurança, defesa e paz.

Este Referencial constitui também uma importante ferramenta para outras entidades e agentes educativos que tenham interesse em intervir nesta dimensão específica da educação para a cidadania, ao produzirem, por exemplo, recursos e materiais pedagógico-didáticos ou desenvolverem formação de professores, inicial e contínua.

É um documento bem estruturado, que está organizado por níveis de educação e por ciclos de ensino – educação pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico e Ensino secundário. A construção do Referencial assenta em quatro grandes eixos teóricos, que funcionam como matriz comum aos temas, subtemas, objetivos e descritores de desempenho de todos os níveis/ciclos de educação e ensino:

1. O Quadro Normativo Ético-Jurídico;
2. O Contexto Internacional;
3. A Identidade Nacional;
4. As Forças Armadas, as Forças e os Serviços de Segurança.

Existe ainda um Tema Transversal a todos os níveis/ciclos de educação e ensino e a todos os outros temas que este Referencial integra, designado A Segurança, a Defesa e a Paz – um Projeto de Todos e para Todos.

Foi ainda desenvolvido um documento de apoio para os professores, que consiste em sistematizar e fornecer mais informações acerca das matérias que constam no Referencial.

A formação que é dada pelo IDN aos professores, é uma formação creditada no conselho científico-pedagógico, que credita cursos para professores para progressão de carreira, permitindo que seja possível criar pontes com outros centros de formação.

O Referencial tem ainda o apoio do Ministério da Defesa Nacional na criação de protocolos com as Câmaras Municipais, no sentido de haver um comprometimento e uma abertura facilitada à formação dos professores pertencentes a esses municípios.

A área da Educação para a Cidadania, nomeadamente onde se insere o projeto do Referencial, tem uma área própria no site do IDN, o que já lhe confere algum destaque, visto ser possível consultar o Referencial, exemplos de protocolos efetuados, de formações dos professores, um mapa com as atividades desenvolvidas e ainda alguns documentos de apoio. Podemos ainda observar no site, notícias sobre as ações desenvolvidas no âmbito deste projeto.

Este projeto está também presente no site da Defesa Nacional, onde contém o Referencial e alguns dados sobre o mesmo e da Direção-Geral de Educação, na área da Educação para a Cidadania, onde se pode encontrar o protocolo que deu origem ao Referencial e também o próprio Referencial.

São também divulgadas frequentemente no *Facebook* do IDN as ações de formação dos professores, bem como as atividades desenvolvidas com as crianças e jovens.

Existem parcerias com outros centros de formação de professores, o que permite que a formação sobre o Referencial seja cada vez mais acessível e fácil de divulgar junto da comunidade docente.

Fraquezas

Falta de recursos humanos para desenvolver este projeto. Atualmente estão apenas duas pessoas envolvidas no projeto, o que dificulta as ações de divulgação, de formação dos professores e outras ações e táticas que possam ser desenvolvidas para melhorar a visibilidade do Referencial junto dos seus públicos.

Falta de controlo no pós-formação dos professores, ou seja, não existe nenhuma ferramenta que possa avaliar se os professores realmente incluem as temáticas presentes no Referencial nas matérias que lecionam.

Existe pouco *feedback* por parte das escolas e professores sobre projetos desenvolvidos no âmbito do Referencial.

O Referencial é pouco conhecido. Como as escolas têm uma grande panóplia de matérias para dar e têm atividades que são obrigatórias, a educação para a saúde, para o desporto ou para os direitos humanos, acabam por ser considerados mais prioritários do que o RESDP.

Nas escolas não existem nem são lecionadas temáticas relacionadas com a segurança, a defesa e a paz, o que dificulta a inserção deste Referencial nas escolas.

Os professores estão centrados em dar as suas matérias, sendo pouco motivados para aplicar os Referenciais existentes.

O facto de o Referencial estar na terceira categoria de matérias que são obrigatórias lecionar, dificulta imenso que os professores o abordem, pois, apesar de ser obrigatório, este está dependente das condições criadas e disponibilidade das escolas e professores.

Falta de interesse e participação por parte das Forças Armadas em colaborar com este projeto. Apesar de se mostrarem disponíveis para colaborarem sempre que é solicitado pelo IDN, no que diz respeito a visitas

às unidades ou disponibilizar alguém para dar uma palestra, a verdade é que não demonstram interesse em colaborar noutros aspetos.

Falta de interação entre o Ministério da Defesa, o Dia da Defesa Nacional, os diversos militares, o Referencial e os professores. Originando esta interação seria muito mais fácil a implementação do Referencial nas escolas.

Falta de divulgação das ações de formação e das atividades desenvolvidas. Estas só são divulgadas depois de já terem acontecido.

Poucas formas de contacto com as câmaras, as escolas e os professores. Estes contactos ou ocorrem através dos protocolos criados ou através de emails enviados pelas pessoas responsáveis pelo Referencial.

Pouca interação do Ministério da Educação sobre o Referencial. Apenas realiza algumas formações, não considerando o Referencial uma prioridade.

Dificuldades em chegar às diversas escolas espalhadas pelo país, devido à falta de recursos humanos.

As formações que são dadas aos professores são muito intensivas e com muita matéria para ser dada em pouco tempo, no total entre 25 a 35 horas. Visto que a matéria é muito abrangente, torna-se difícil os professores aprimorarem o que é essencial.

Dificuldades na atualização das matérias do Referencial, devido ao facto de serem apenas duas pessoas a trabalhar neste projeto.

Oportunidades

Melhor articulação entre as Forças Armadas, o Referencial e as escolas, ou seja, uma articulação entre as unidades militares e as escolas. Optar por formar militares no âmbito do Referencial, no sentido de realizarem ações de sensibilização junto das escolas.

Preocupação das Forças Armadas e do Governo pela falta de recursos humanos nas Forças Armadas que cada vez é mais evidente. O aumento dos militares que abandonam as Forças Armadas é cada vez maior, tal como vem referido no Diário de Notícias “Entre 2014 e 2018 saíram das Forças Armadas 15 111 militares que estavam em regime de contrato ou de voluntariado. De acordo com números oficiais facultados ao DN pelo gabinete do Ministro da Defesa Nacional, no ano passado foram 3101 os que deixaram a tropa, dos quais 84% (2610) antes do tempo previsto”⁵⁹.

Diminuição da confiança das pessoas nas Forças Armadas, como referido na análise PEST, apresentada no Apêndice 9. Este problema poderá contribuir para que o MDN e as Forças Armadas tenham mais interesse em colaborar na implementação do Referencial nas Escolas.

⁵⁹ <https://www.dn.pt/poder/interior/15-111-militares-abandonaram-as-forcas-armadas-em-cinco-anos-11134728.html>

Ameaças

O Ministério da Educação pode alterar toda a sua política educativa e desistir do Referencial.

Falta de empenho do Ministério da Defesa Nacional em que o Referencial seja implementado a nível nacional, apenas colabora na criação dos protocolos.

Falta de interesse das Forças Armadas em colaborar com este projeto. Apenas contribuíram para a criação do *ebook*, com fornecimento de informações sobre os ramos.

Desinteresse dos professores em fazerem a formação sobre o Referencial ou de aplicarem as matérias que constam no mesmo nas suas aulas, devido à elevada carga de matérias que têm nos seus programas letivos. Não foram recebidos até agora muitos *feedbacks* de atividades desenvolvidas no âmbito do Referencial.

Desinteresse das Câmaras Municipais e incumprimento dos protocolos realizados para a implementação do Referencial nos municípios.

Falta de apoios a nível de recursos humanos, seja do IDN, por não ser considerado uma prioridade são apenas empenhadas duas pessoas, do Ministério da Defesa, do Ministério da Educação, das Forças Armadas e das Forças de Segurança.

Orçamento reduzido, tendo em conta que não é considerado uma prioridade pelo IDN.

Apesar de ser um Referencial obrigatório nas escolas, como não é considerado dos mais prioritários abordar, tem uma forte possibilidade de raramente as suas matérias serem lecionadas ou abordadas pelos professores.

Em suma, pode-se concluir que as forças do Referencial são o facto de ser um projeto inovador no que toca à criação de temáticas relacionadas com a segurança, a defesa e a paz, como o objetivo de serem lecionadas nas escolas. Para além disso é um documento muito bem estruturado, organizado para os diferentes níveis de educação que temos em Portugal, e ainda constitui uma relevante ferramenta para que outras entidades que tenham interesse nestes temas, possam produzir materiais pedagógicos ou até mesmo desenvolver formações. O facto de a área da Educação para a Cidadania, onde se insere o projeto do Referencial, ter uma área própria no site do IDN, também é bastante relevante, pois permite que o projeto tenha alguma visibilidade, assim como a partilha das notícias tanto no site, como no *Facebook*, sobre as formações e atividades desenvolvidas.

Em relação às fraquezas, uma grande dificuldade deste projeto é a falta de recursos humanos para o desenvolver, o afeta sem dúvida o seu sucesso. Também a falta de controlo no pós-formações dos professores, revela ser uma grande fraqueza, assim como a falta de *feedback* dos mesmos. O facto de o Referencial pertencer à terceira categoria de temáticas a ser abordadas também dificulta imenso a sua divulgação nas escolas e junto dos professores. O desinteresse do MDN e do ME face a este projeto, também prejudica imenso a sua implementação, pois o apoio destes dois ministérios é sem dúvida fundamental para aumentar a notoriedade do Referencial. A falta de divulgação das ações de formação e das atividades

desenvolvidas também constitui uma grande falha, pois estas só são divulgadas depois de já terem acontecido, ou seja, o site e o *Facebook* do IDN poderia servir de instrumento para chamar a atenção para as formações que irão ocorrer e promover atividades e não somente para relatar os factos ocorridos.

No que diz respeito às oportunidades, o facto de se verificar que o grau de confiança das pessoas nas Forças Armadas tem vindo a diminuir ao longo dos tempos e que os militares cada vez menos pretendem seguir uma carreira militar, pode ser considerada uma grande oportunidade para as Forças Armadas colaborarem com este projeto. O Referencial pode ser apontado como uma solução para informar as crianças e jovens sobre as Forças Armadas e assim mudar mentalidades, despertando também o interesse do MDN para este projeto.

Por fim, uma das grandes ameaças encontradas consiste no desinteresse dos professores em fazerem a formação sobre o Referencial, devido à elevada carga de matérias que têm nos seus programas letivos e também derivado ao facto de apesar de este ser obrigatório, não é prioritário, logo está dependente da disponibilidade das escolas e professores para ser abordado. A falta de recursos humanos é também considerada uma grande ameaça, pois sem pessoas suficientes para desenvolver o projeto, este poderá cair em esquecimento e nunca alcançar os seus objetivos.

Anexos

Anexo A

Teorias e Modelos da persuasão

Modelo	Data	Autor
<p align="center">Teoria do Julgamento Social</p> <p>Esta teoria defende que podemos ter acesso a pistas de como poderemos utilizar a persuasão, se conhecermos as atitudes de uma pessoa face a um determinado assunto, ou seja, esta centra-se na avaliação das mensagens persuasivas das pessoas (Sherif e Hovland, 1961; Sherif, Sherif, e Nebergall, 1965 In Dainton e Zellely, 2005, p. 105), sugerindo que é importante que os persuasores tenham em consideração as atitudes pré-existentes que as pessoas possam ter sobre um tópico antes de elaborar uma mensagem.</p>	1961	Sherif & Hovland
<p align="center">Modelo de Probabilidade de Elaboração (ELM)</p> <p>O modelo de probabilidade de elaboração examina a persuasão como um evento cognitivo. Este modelo defende que os objetivos das mensagens persuasivas são alcançados através de processos mentais de motivação e raciocínio, que permitem aceitar ou rejeitar as mensagens persuasivas (Dainton e Zellely, 2005, p. 109).</p>	1986	Petty e Cacioppo
<p align="center">Teoria da Dissonância Cognitiva</p> <p>A teoria da dissonância cognitiva explica que a persuasão não é simplesmente o resultado de introduzir novas crenças, mas sim as mudanças provocadas pela incongruência entre as nossas atitudes e comportamentos. É esta diferença entre as atitudes e comportamentos que origina a mudança das nossas crenças e condutas (Dainton e Zellely, 2005, p. 114,115,116).</p>	1957, 1962	Leon Festinger
<p align="center">Paradigma Narrativo</p> <p>Fisher refere que o paradigma narrativo “ênfatiza a eficácia da influência através da narração, isto é, a persuasão através da narrativa” (Fisher, 1984, 1987, In Dainton e Zellely, 2005, p.120). Este defende que a mensagem mais persuasiva não é a de origem racional, mas sim uma narrativa que nos convence com bons motivos porque nos devemos envolver naquela ação.</p> <p>Para o autor, as narrativas e os apelos emocionais são mais significativos para os seres humanos e, portanto, mais persuasivos. Este defende que uma narrativa lógica, com boas razões e coerência narrativa, será convincente o suficiente para permear a consciência de um recetor e provocar mudanças de comportamento (Ibidem, 2005, p.122).</p>	1984, 1987	Walter Fisher
<p align="center">Modelo de Persuasão de Rank</p> <p>Em 1976, Hugh Rank delineou um modelo simples de persuasão chamando-o de esquema de intensificação/minimização. Este argumentou que os persuasores normalmente usam duas táticas importantes para atingir os seus objetivos: intensificam certas características do seu produto, serviço, ideologia ou candidato, ou minimizam certos aspetos, apesar muitas vezes utilizarem dois (Larson, 1986, In Wet, 1988, p.40). Rank identifica três táticas: a repetição, a associação e a composição, relacionadas com a</p>	1976	Hugh Rank

<p>intensificação. No que diz respeito à associação, este referiu que esta significava que uma ideia, produto ou candidato que estava associado a algo que o destinatário já tinha previamente aceite ou rejeitado. Em relação à minimização, as três táticas básicas identificadas por Rank são a omissão, a diversão e a confusão (Ibidem, 1988, p.41).</p>		
---	--	--

Tabela 11. Identificação das Teorias e Modelos de Persuasão

Teoria do julgamento social
<p>A teoria do julgamento social refere que ao conhecermos as atitudes de uma pessoa face a um determinado assunto, podemos ter acesso a pistas de como poderemos utilizar a persuasão. Esta centra-se na avaliação das mensagens persuasivas das pessoas e propõe que as mesmas efetuem avaliações sobre o conteúdo das mensagens, com base naquilo em que acreditam (Sherif e Hovland, 1961; Sherif, Sherif, e Nebergall, 1965 In Dainton e Zelle, 2005, p. 105).</p> <p>Na teoria de julgamento social, primeiramente é necessário mapear as atitudes dos recetores em relação a um tópico, ou seja, é necessário identificar as opiniões com as quais as pessoas geralmente concordam ou discordam, identificando assim as latitudes de acordo e desacordo. As opiniões que não são aceitáveis nem inaceitáveis são deixadas em branco e representam a latitude de não cumprimento. Esta teoria defende que o mapa das atitudes de um indivíduo em relação a qualquer tópico é uma função de como o ego envolveu aquele indivíduo sobre determinado tema, ou seja, quando o ego de um indivíduo é altamente envolvido com um tópico, este acredita que a questão é importante, e normalmente mantém uma posição intensa (O’Keefe, 1990, In Dainton e Zelle, 2005, p.105). Desta forma, isto permite que o persuasor consiga fazer determinadas previsões sobre o destinatário de uma mensagem persuasiva, pois conhecendo o envolvimento de uma pessoa face a determinado assunto, sabe à partida se esta vai ou não concordar com a mensagem comunicada. Sem dúvida que este é um método aplicado nas estratégias de comunicação de Relações Públicas, pois é fundamental conhecer e avaliar o público-alvo, de forma a adequar as mensagens, para atingir o objetivo pretendido (Ibidem, 2005).</p> <p>Em suma, a teoria do julgamento social que as autoras apresentam, sugere que os persuasores devem ter em consideração as atitudes pré-existentes que as pessoas possam ter sobre um tópico antes de elaborar uma mensagem, pois se a mensagem enviada cair na latitude de rejeição de um recetor, esta não terá qualquer efeito. Por outro lado, se a mensagem estiver dentro da latitude de aceitação de uma pessoa, não estamos propriamente a persuadir esse recetor, mas sim a reforçar aquilo em que este já acredita. Contudo, tal como refere Thomas H. Bivins, que aborda a questão da advocacia responsável, é importante comparar os danos e benefícios, para que ninguém saia prejudicado, respeitar as pessoas, trata-las com dignidade e por fim a utilizar uma justiça distributiva dos benefícios e encargos de qualquer ação (Bivins, 2008, p.2).</p>

Modelo de probabilidade de elaboração (ELM)

Continuação do Anexo A Dainton e Zelle (2005) apresentam também o modelo de probabilidade de elaboração, que examina a persuasão como um evento cognitivo, ou seja, os objetivos das mensagens persuasivas são alcançados através de processos mentais de motivação e raciocínio, para aceitar ou rejeitar as mensagens persuasivas.

Este modelo foi desenvolvido por Petty e Cacioppo (1986) e identifica dois possíveis métodos de influência: mensagens encaminhadas centralmente e mensagens encaminhadas periféricamente. Este modelo é parecido com o anteriormente apresentado, no aspeto em que defende a importância de compreender as pessoas antes de criar uma mensagem persuasiva.

Na rota central para a persuasão, as mensagens encaminhadas centralmente abarcam uma riqueza de informações, argumentos racionais e evidências para apoiar uma conclusão específica e são muito mais propensas a criar alterações a longo prazo no destinatário, do que as mensagens periféricas. Porém, estas só conseguem essas alterações se corresponderem a dois fatores, em primeiro lugar é necessário que o alvo esteja altamente motivado para processar toda a informação que está a receber, e em segundo lugar deve ter a capacidade de processar a mensagem de forma cognitiva. Sem motivação e capacidade, uma mensagem elaborada é de pouco valor. O sucesso depende assim da predisposição da pessoa e dos seus conhecimentos sobre o assunto (Dainton e Zelle, 2005, p. 109).

Os argumentos apresentados são também um fator importante para alcançar o resultado pretendido, assim as autoras referem Petty e Cacioppo, que apresentam três tipos de argumentos, os fortes, os neutros e os fracos. Os argumentos fortes são os que conseguem provocar mudanças a longo prazo, pois criam uma resposta cognitiva positiva nas mentes dos recetores, alinhando as crenças dos recetores com as visões do persuasor. Os argumentos neutros não provocam uma mudança de atitude, sendo que o recetor ambivalente pode recorrer a outros meios para evitar a persuasão. Em relação aos argumentos fracos, estes produzem uma resposta cognitiva negativa, ou seja, não só evitam a mudança de atitude, como podem ter o efeito inverso, reforçando o ponto de vista contrário (Dainton e Zelle, 2005, p. 110).

No que diz respeito à rota periférica para a persuasão, esta é utilizada quando o público-alvo tem falta de motivação ou habilidade, ou seja, quando não tem capacidades para processar mensagens mais elaboradas. Assim, como é necessário encontrar uma forma mais rápida e simples de chegar às pessoas, utilizam-se as mensagens periféricas que estão dependentes do envolvimento emocional do recetor, que é persuadido através de meios mais superficiais. A desvantagem face às mensagens anteriormente apresentadas, é o facto de as mudanças provocadas serem de curto prazo (Ibidem, 2005, p. 111).

As autoras mencionam Cialdini (1993, 1994), que identificou sete sinais comuns no uso de uma mensagem periférica: autoridade, compromisso, contraste, gostos, reciprocidade, escassez e prova social. Em relação à sua utilização, o persuasor usa mensagens de autoridade para convencer o público a aceitar as crenças ou comportamentos apresentados. As mensagens de compromisso, enfatizam a dedicação de

uma pessoa a um produto, causa social, partido político, entre outros. No que diz respeito às de contraste, estas requerem que o comunicador configure pontos de comparação desiguais. As mensagens associadas aos gostos também se revelam bastante eficientes, pois o facto se associarmos a nossa marca a uma figura pública, por exemplo, faz com que as pessoas gostem da nossa marca, por associação à figura. Este método é bastante utilizado nas campanhas de comunicação. No que diz respeito às mensagens de reciprocidade, estas tentam influenciar enfatizando um relacionamento de entrega, ou seja, se a pessoa fizer algo, terá alguma coisa em troca. A escassez é uma mensagem periférica que tem em conta a preocupação das pessoas em perder alguma coisa. E por sua vez as mensagens de prova social dizem respeito à influência que os outros, ou seja, a sociedade exerce sobre as pessoas. “Todas estas mensagens periféricas não provocam mudanças duradouras, pois enfatizam respostas emocionais fugazes” (Dainton e Zelle, 2005, p.113).

“As mensagens periféricas podem ser avaliadas como positivas, neutras ou negativas” (Petty e Cacioppo, 1986, In Dainton e Zelle, 2005, p.113). As positivas são aquelas que são percebidas favoravelmente pelo público e criam um estado afetivo positivo, que pode provocar algumas mudanças de atitude positivas, porém esta mudança não prevê necessariamente uma mudança de comportamento. Em relação às mensagens neutras, estas deixam os recetores emocionalmente ambivalentes, enquanto as negativas produzem respostas emocionais negativas ou reprovadoras no recetor.

Em suma, podemos concluir sobre esta teoria que se o recetor tiver capacidade de perceber uma mensagem mais elaborada, é mais eficaz a utilização das mensagens centrais, por sua vez, se o recetor não tiver essa capacidade, a melhor tática será mesmo a utilização de mensagens periféricas, que atuam ao nível emocional e não tanto racional.

Teoria da dissonância cognitiva

A teoria da dissonância cognitiva explica que a persuasão não é simplesmente o resultado de introduzir novas crenças, mas sim as mudanças provocadas muitas vezes pela incongruência entre as nossas atitudes e comportamentos, que nos levam a alterar as nossas crenças e condutas, efetuando assim uma mudança. Dainton e Zelle referenciam Festinger (1957, 1962), que defende que quando um estímulo novo ou desconhecido é apresentado, os indivíduos usam as estruturas cognitivas para organizar as novas informações, de forma a ligar o novo estímulo às experiências previamente compreendidas. Quando os indivíduos se comportam de uma maneira que é incongruente com as suas crenças, a dissonância criada provoca desconforto, fazendo com que o indivíduo procure mudar a situação para restaurar o equilíbrio entre o pensamento e a ação (Dainton e Zelle, 2005, p. 114,115,116).

Desta forma, são identificadas três possíveis relações entre crenças e comportamentos, sendo elas a irrelevância, consonância e dissonância. “A irrelevância simplesmente se refere a crenças e comportamentos que não têm nada a ver com o outro. Assim, a irrelevância é a ausência de consonância e dissonância” (Festinger, 1957, In Dainton e Zelle, 2005, p.116). A consonância ocorre quando duas informações são congruentes e, de acordo com Festinger (1957), os indivíduos preferem relacionamentos consonantes em que existe consistência entre ações e crenças. Por sua vez, a dissonância ocorre quando dois estímulos se contradizem, o que trará desconforto ao indivíduo. Assim, podemos concluir que os indivíduos retêm seletivamente informações que vão ao encontro dos seus pontos de vista, enquanto esquecem mais facilmente a informação que cria dissonância.

Porém, dependendo da importância do problema e do grau de desconforto, as pessoas ficam motivadas a mudar as suas crenças ou comportamentos, ou seja, a ser persuadidas. A teoria da dissonância cognitiva pode ser utilizada pelos persuasores para alterar comportamentos e opiniões, pois “a motivação resulta da luta interna de um indivíduo para mudar as crenças ou comportamentos para restaurar a consonância” (Ibidem, 2005, p.118). Se um persuasor criar dissonância e ao mesmo tempo oferecer uma solução para minimizar a disparidade, é provável que o receptor adote os novos comportamentos sugeridos. Porém, é necessário ter em conta a quantidade de dissonância criada, pois tal como referem Gass e Seiter (2003), se criarmos muita dissonância, os receptores podem criar atitudes negativas face ao persuasor.

As questões éticas são algo a ter em conta quando os indivíduos planeiam explorar a dissonância dos consumidores. Os agentes persuasivos têm o dever de apoiar os padrões éticos adequados de persuasão, incentivar a liberdade de expressão e pesquisa e promover a justiça no debate público como pré-requisito de uma tomada de decisão democrática (Ariton-Gelan, 2015, p.276). “As responsabilidades éticas das pessoas que persuadem, têm origem na posição social adquirida, nos deveres assumidos por eles (promessas, compromissos solenes, acordos) ou nas consequências (efeitos) da comunicação em nome de outros” (Ibidem, 2015, p.276). Desta forma, a comunicação que é exercida, tem que ser baseada no julgamento consciente e deliberado não só de quem a produz, como também de quem a recebe. Tal como defende Ariton-Gelan, os persuasores têm a obrigação moral de verificar a validade da evidência e dos argumentos antes de apresentá-los aos outros. Este refere ainda que apesar de um agente persuasivo ter intenções honestas, este pode usar estratégias imorais, mas a sinceridade da intenção não absolve o agente persuasivo da responsabilidade moral pelos meios empregues e as pelas consequências resultantes (Ibidem, 2015, p.276).

Em suma, como a dissonância produz angústia, os seres humanos procuram manter a consonância sempre que possível. Assim, o persuasor ao oferecer uma solução, que supera a distância entre as crenças e comportamentos, pode influenciar os receptores a usar esses métodos para criar harmonia cognitiva. Porém, alguns agentes persuasivos adaptam-se de tal forma àquilo que o público pretende, que deixam de ter em conta as suas crenças, para corresponder às expectativas dos receptores (Ibidem, 2015, p.276). É então fácil aceitar que para uma comunicação ética, é necessário que os agentes persuasivos tenham em

conta as suas próprias ideias e consigam avaliar as mudanças, para que não se percam no processo de persuasão, com o único objetivo de ter o máximo impacto no público.

Paradigma narrativo

O paradigma narrativo “ênfatiza a eficácia da influência através da narração, isto é, a persuasão através da narrativa” (Fisher, 1984, 1987, In Dainton e Zelle, 2005, p.120). As autoras referem Fisher, que argumenta que os seres humanos são fundamentalmente criadores de histórias e, desta forma, a mensagem mais persuasiva não é a de origem racional, mas sim uma narrativa que nos convence com bons motivos porque nos devemos envolver naquela ação. Fisher (1987) apresenta cinco pressupostos sobre o paradigma narrativo, sendo o primeiro o facto de que o que nos torna seres humanos únicos e distintos de outras criaturas, é a nossa capacidade de contar histórias. A narração inclui palavras simbólicas e ações usadas para atribuir um significado. Este vê a comunicação humana principalmente como uma coleção de histórias que expressam “ideias que não podem ser verificadas ou comprovadas de maneira absoluta. Tais ideias surgem em metáforas, valores, gestos” (Ibidem, 2005, p.121). De acordo com esta visão, existe um elemento de subjetividade mesmo nas mensagens mais lógicas, sendo que os valores e emoções moldam as crenças e ações, ou seja, os indivíduos transmitem mensagens e experiências através de histórias como uma tentativa de capturar essas experiências subjetivas.

Em segundo lugar, “porque a vida dos indivíduos e a compreensão da realidade estão centradas nessas narrativas subjetivas, as pessoas precisam de uma maneira de julgar quais histórias são credíveis e quais não são” (Ibidem, 2005, p.121). Fisher argumentou que os indivíduos usam a racionalidade narrativa, ou seja, a pessoa através do método lógico de raciocínio pode determinar o quão credível é a narrativa do outro. A coerência e a fidelidade são duas maneiras de fazer este julgamento narrativo de “boas razões”. Quando a narrativa usada parece fluir sem problemas, faz sentido e é plausível, o autor diz que existe uma coerência narrativa e quando parece verídica e congruente com as nossas próprias experiências, este diz que há fidelidade narrativa.

A terceira hipótese refere que uma pessoa aceita como uma “boa razão” algo baseado na cultura, carácter, história, valores e experiência do indivíduo. Por fim, Fisher afirma que “a racionalidade é determinada pela natureza das pessoas como seres narrativos” (Ibidem, 2005, p.122), ou seja, em vez de a razão estar apenas relacionada com factos e argumentos lógicos, a persuasão decorre da capacidade humana para criar uma história coerente.

Em suma, os indivíduos devem usar a lógica de boas razões para escolher as narrativas, de forma a criar a sua realidade social. Existem diversas ideias e mitos que não podem ser comprovados, e é através das narrativas que Fisher acreditava que os indivíduos deveriam criar um entendimento comum, pois as escolhas das narrativas podem, sem dúvida, afetar a nossa vida. Este refere que as narrativas e os apelos emocionais são mais significativos para os seres humanos e, portanto, mais persuasivos, referindo ainda

que as pessoas não deveriam apoiar as abordagens dualistas, ou seja, que somos racionais ou narrativos, e sim assumirem uma perspectiva mais integrada, que somos racionais e narrativos (Ibidem, 2005, p.122). Fisher defende que uma narrativa lógica, com boas razões e coerência narrativa, será convincente o suficiente para permear a consciência de um recetor e provocar mudanças de comportamento.

Modelo de persuasão de Rank

Em 1976, Hugh Rank delineou um modelo simples de persuasão chamando-o de esquema de intensificação/minimização. Este argumentou que os persuasores normalmente usam duas táticas importantes para atingir os seus objetivos: intensificam certas características do seu produto, serviço, ideologia ou candidato, ou minimizam certos aspetos, apesar muitas vezes utilizarem dois (Larson, 1986, In Wet, 1988, p.40).

Em relação à intensificação, Larson (1986) descreve o modelo de Rank referindo que este assumiu a existência de três táticas: a repetição, a associação e a composição. A repetição dos pontos bons ou fracos de um produto, ou por exemplo da ideia de um candidato político, passados em anúncios televisivos ou campanhas eleitorais, faz com que as pessoas assimilem pouco a pouco essas ideias, é como se o persuasor os ensinasse repetidamente a matéria (Ibidem, 1988, p.41).

No que diz respeito à associação, Rank referiu que esta significava que uma ideia, produto ou candidato estava associado a algo que o destinatário já tinha previamente aceite ou rejeitado. Normalmente, os persuasores fazem uma análise do público-alvo, de forma a perceber quais são os seus medos, necessidades e preconceitos, com o objetivo de conseguirem associar os pontos bons ou maus, de acordo com aquilo que estabeleceram. Wet dá o exemplo das letras EUA, que têm determinado significado para o destinatário, mas ao serem reproduzidas como “U \$ A”, pode originar um significado diferente, ou seja, a composição visual das letras é uma forma persuasiva de atribuir um novo significado às letras. Esse novo significado pode ou não trazer conotações positivas ou negativas, dependendo da interpretação da pessoa (Ibidem, 1988, p.41).

Em relação à minimização, as três táticas básicas identificadas por Rank são a omissão, a diversão e a confusão. A omissão permite que as fraquezas do persuasor ou os bons pontos da oposição possam ser minimizadas, derivado à omissão de informações. Através da diversão os persuasores podem minimizar certas coisas desviando a atenção das questões-chave, como por exemplo os políticos, que tentam desviar a atenção dos seus pontos fracos ou erros que cometeram, enaltecendo os seus pontos fortes. No que diz respeito à tática da confusão, esta também permite minimizar os pontos fracos ou a força da oposição, por exemplo através da utilização da gíria ou informações detalhadas, de forma a confundir as pessoas em relação ao verdadeiro significado da informação (Ibidem, 1988, p.41).

Anexo B

Análise SWOT da Marinha:

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de atuação (militar e não militar) na totalidade dos espaços marítimos, incluindo no quadro da busca e salvamento marítimo; • Disponibilidade e capacidade para empenhamentos cooperativos; • Conhecimento e capacidade de atuação no âmbito das ciências e tecnologias do mar; • Forte dimensão cultural; • Sólido quadro de valores e forte identidade institucional, associados à flexibilidade e adaptabilidade a mudanças de conjuntura externa; • Qualidade dos sistemas de ensino, formação e treino 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor do mar em termos políticos, militares, económicos, culturais, sociais e ambientais; • Importância da preservação da segurança no mar e da proteção dos navios com bandeira portuguesa; • Importância das relações bilaterais e multilaterais, nomeadamente no quadro das alianças e organizações internacionais, em que avultam os compromissos assumidos com a ONU, a NATO e a EU, bem como a relevância das relações com os países de língua oficial portuguesa no domínio da segurança marítima; • Importância da cooperação interagências; • Relevância do fator tecnológico na eficácia e eficiência; • Valor da posição geoestratégica da fachada atlântica ibérica e dos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional, potenciado pela extensão da plataforma continental além das 200 milhas náuticas.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de recrutamento e de retenção de praças e envelhecimento dos recursos humanos; • Falta de meios nas capacidades da componente naval do Sistema de Forças; • Envelhecimento acentuado da esquadra e de outros elementos das capacidades; • Redução da manutenção, do treino e dos períodos de navegação das unidades navais, afetando a respetiva prontidão; • Falta de consonância entre a dimensão e diversidade do produto institucional da Marinha e a sua divulgação; • Vulnerabilidade a ciberameaças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ataque a Portugal ou a um país aliado (incluindo cibertaque); • Ameaças ou riscos com impacto no domínio marítimo global e no crescente número de navios com bandeira portuguesa, como terrorismo, pirataria, criminalidade organizada, proliferação de armamento, catástrofes naturais, ameaças ambientais, pandemias e outros riscos sanitários, exploração ilegal de recursos e ciberameaças; • Conflitos ou crises regionais, que potenciam vagas de refugiados e fluxos migratórios ilegais ou que afetam a diáspora portuguesa; • Disputas pelas fronteiras marítimas, nomeadamente no quadro da extensão das plataformas continentais; • Fraca predisposição dos jovens para a vida militar; • Constrangimentos financeiros (Calado, 2018, p.17).

Anexo C

Análise SWOT do Exército:

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado reconhecimento aos contributos do Exército de âmbito internacional; • Sinergias criadas com o Sistema Científico e Tecnológico Nacional e com a Base Tecnológica e Industrial de Defesa; • Elevada flexibilidade de emprego, que reforça a dualidade das forças terrestres; • Pensamento e Planeamento Estratégico claros e desenvolvidos, com identificação das prioridades e necessidades de investimento; • Resiliência organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento para uma cultura de defesa, nomeadamente junto da população, de autarquias, escolas e outras entidades nacionais, regionais e locais; • O incremento no investimento na NATO e as novas exigências de capacitação militar da ®; • Novo regulamento de incentivos e novos mecanismos de prestação de serviço militar em Regime de Contrato; • Novas exigências internas e externas, reforçadas pela preponderância das capacidades de duplo uso; • Proximidade com o desenvolvimento científico nacional.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de demonstração de eficiência organizacional; • Obsolescência de equipamentos e envelhecimento do património; • Escassez de recursos face ao Sistema de Forças aprovado; • Dificuldades na retenção e na regeneração do Potencial Humano; • Eficiência da Comunicação Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perceção de assimetrias entre recursos disponíveis e meios empregues; • Continuação da falta de atratividade do serviço militar; • O recrudescimento da ameaça convencional, a consistência das ameaças híbridas e a crescente probabilidade de ataques cibernéticos; • Afastamento do conhecimento e especificidade organizacional por parte de decisores e da população; • Constrangimento de recursos (Fonseca, 2019, p.20-21).

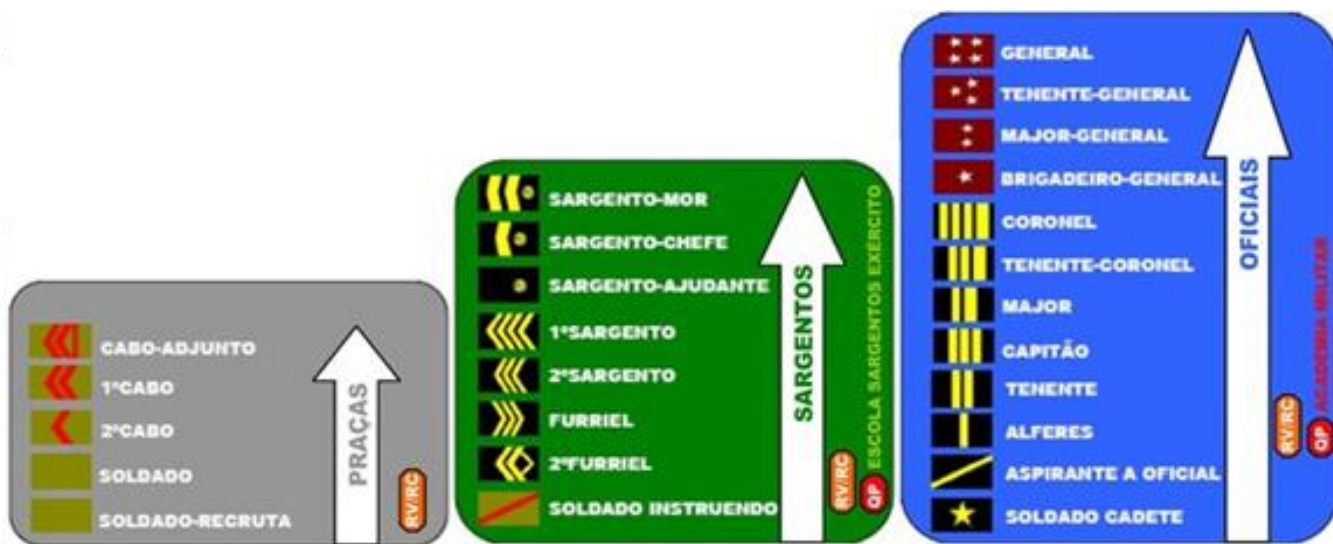
Anexo D

Postos da Marinha Portuguesa



Anexo E

Postos do Exército



Anexo F

Postos da Força Aérea



Anexo G

Linhas de Ação dos ramos das Forças Armadas

• **Linhas de Ação da Marinha**

Para alcançar os seus objetivos, a Marinha identificou diversas táticas às quais chamou linhas de ação:

Linhas de ação referentes ao objetivo 1):

- 1) Edificar e sustentar de forma integrada as capacidades da Marinha;
- 2) Fomentar a inovação na procura e identificação de soluções para a preservação e modernização dos meios da componente naval do Sistema de Forças;
- 3) Promover uma parceria renovada com o Arsenal do Alfeite;
- 4) Consolidar a edificação do núcleo CIRC (*Computer Incident Response Capability*) da Marinha.

Linhas de ação referentes ao objetivo 2):

- 1) Ajustar os processos do ciclo de recrutamento;
- 2) Desenvolver uma metodologia de análise e identificação de fatores que promovam a retenção de militares;
- 3) Assegurar a formação e certificação profissional dos recursos humanos;
- 4) Promover estágios curriculares e estágios profissionais;
- 5) Dinamizar os mecanismos internos de fomento da transição bem-sucedida dos militares para as profissões civis, após o período de permanência nas fileiras.

Linhas de ação referentes ao objetivo 3):

- 1) Incrementar as candidaturas a programas de financiamento nacionais;
- 2) Incrementar as candidaturas a programas de financiamento da União Europeia;
- 3) Potenciar contrapartidas ou ressarcimento de encargos.

Linhas de ação referentes ao objetivo 4):

- 1) Disponibilizar os recursos necessários em apoio à AMN no cumprimento da sua missão;
- 2) Cooperar com os parceiros nacionais e internacionais com interesses nas áreas da segurança, defesa e assuntos do mar;
- 3) Incrementar a cooperação com a Autoridade Nacional de Proteção Civil e outras entidades com competências na resposta a emergências civis.

Linhas de ação referentes ao objetivo 5):

- 1) Consolidar o Plano Integrado de Marinha (PIM);
- 2) Rentabilizar os recursos afetos à componente naval do Sistema de Forças;
- 3) Incrementar a partilha de infraestruturas e a centralização de serviços comuns;
- 4) Promover o mapeamento dos processos e a gestão documental;
- 5) Consolidar os processos de gestão da segurança e saúde no trabalho;
- 6) Incrementar os processos de gestão da sustentabilidade ambiental;
- 7) Assegurar a evolução e/ou o desenvolvimento de sistemas de informação críticos para a atividade da Marinha;
- 8) Prosseguir a implementação de aplicações e plataformas digitais;
- 9) Assegurar as condições necessárias para a transição do referencial contabilístico atual, Plano Oficial de Contabilidade Pública, para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP);
- 10) Garantir o acompanhamento do desenvolvimento do módulo de Recursos Humanos e Vencimentos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.

Linhas de ação referentes ao objetivo 6):

- 1) Promover, enquadradas em orientações ministeriais da defesa, ações para reforçar a cooperação da Marinha com as universidades e empresas portuguesas, a fim de reforçar o contributo da Marinha para o desenvolvimento científico e económico do País;
- 2) Fomentar a perceção da maritimidade nacional e da sua relevância como elemento de identidade da população, em articulação com as tutelas da Defesa Nacional, da Educação e do Mar, contribuindo para o desenvolvimento de uma mentalidade marítima nos portugueses, nomeadamente através do programa “Vi@ver o Mar”, vocacionado para o reforço das vivências do mar em segurança;
- 3) Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos, recorrendo às Tecnologias de Informação para incrementar a divulgação das principais realizações e feitos da Marinha, a fim de construir uma reputação sólida e reconhecida.

Linhas de ação referentes ao objetivo 7):

- 1) Incrementar, progressivamente e à medida que forem sendo recebidos novos navios, o número de unidades navais em permanência nas zonas marítimas dos Açores e da Madeira;
- 2) Maximizar o emprego operacional dos navios hidrográficos costeiros;
- 3) Incrementar a cooperação do emprego de meios com a AMN;
- 4) Consolidar e expandir a capacidade de Conhecimento Situacional Marítimo no espaço estratégico de interesse nacional;
- 5) Explorar as oportunidades para o desenvolvimento de projetos para incrementar a vigilância marítima;
- 6) Reforçar os mecanismos de monitorização e de apoio ao crescente número de navios com bandeira portuguesa;
- 7) Reforçar o contributo para a operacionalização da cibersegurança no domínio marítimo nacional.

Linhas de ação referentes ao objetivo 8):

- 1) Incrementar a prontidão das unidades operacionais;
- 2) Reforçar a capacidade de intervenção em emergências civis, missões humanitárias e missões de intervenção pós-catástrofe;
- 3) Incrementar a participação em missões autónomas de apoio à política externa;
- 4) Incrementar a participação em missões no âmbito das organizações internacionais de que Portugal faz parte;
- 5) Maximizar a participação da Marinha em ações de cooperação de defesa com os países de língua oficial portuguesa;
- 6) Incrementar as capacidades no âmbito dos veículos não tripulados.

Linhas de ação referentes ao objetivo 9):

- 1) Reforçar o papel da Marinha no contributo nacional para a proteção e para o conhecimento do meio marinho;
- 2) Assegurar o mapeamento do território marinho sob jurisdição nacional;
- 3) Incrementar o acesso a informação histórica e cultural da Marinha;
- 4) Recuperar o património histórico da Marinha;
- 5) Incentivar e dinamizar a participação de militares, militarizados e civis da Marinha em estudos e atividades correlacionados com a economia do mar, a ciência e a cultura marítima;
- 6) Reforçar a investigação e desenvolvimento (Ibidem, 2018, p. 22-28).

Em relação ao acompanhamento e controlo das diversas linhas de ação, a Marinha desenvolveu um processo bastante complexo e criterioso, de forma a controlar se os seus objetivos estão a ser alcançados.

• **Linhas de Ação do Exército**

Para alcançar os seus objetivos, assim como a Marinha, o Exército identificou diversas táticas às quais chamou linhas de ação, que nos permitem perceber como pretendem concretizar os objetivos a se propõem.

Linhas de ação referentes ao objetivo 1):

- 1) Dinamizar o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional;
- 2) Melhorar as condições legais e estatutárias do serviço no Exército;

- 3) Maximizar a obtenção e gestão de Recursos Humanos;
- 4) Ampliar a obtenção e gestão de Recursos Materiais;
- 5) Intensificar a gestão de Infraestruturas;
- 6) Otimizar a obtenção e gestão de Recursos Financeiros.

Linhas de ação referentes ao objetivo 2):

- 1) Maximizar as forças e o pessoal treinado e certificado, considerando os vetores de desenvolvimento das capacidades e as funções de combate;
- 2) Dinamizar o treino de âmbito conjunto e combinado;
- 3) Potenciar capacidades para a pluralidade de missões;
- 4) Modernizar processos logísticos.

Linhas de ação referentes ao objetivo 3):

- 1) Maximizar o empenhamento do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional;
- 2) Promover a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional;
- 3) Garantir um apoio Institucional à rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico, ambiental e desportivo.

Linhas de ação referentes ao objetivo 4):

- 1) Assegurar a perceção positiva do Exército, através de diversos fatores, nomeadamente:
 - ✓ Valorização e otimização das estruturas de comunicação e Relações Públicas;
 - ✓ Conceção e implementação de um modelo integrado de gestão da comunicação;
 - ✓ Reforço da comunicação interna;
 - ✓ Desenvolvimento de parcerias que contribuam para reforçar a imagem do Exército;
 - ✓ Promoção e divulgação institucional da imagem do Exército e atividades de natureza histórica, cultural, intelectual, científica e ambiental e desportiva.
- 2) Garantir o Controlo, a Segurança, a Qualidade e a Igualdade, através de:
 - ✓ Controlo e inspeção global e setorial, com vista à avaliação do cumprimento das leis e regulamentos em vigor;
 - ✓ Prevenção e investigação de acidentes com vista a evitar danos ou perdas humanas e/ou materiais;
 - ✓ Evitar a diminuição do valor dos recursos patrimoniais do Exército;
 - ✓ Segurança militar;
 - ✓ Inspeção e a gestão da qualidade;
 - ✓ Garantia da igualdade do género e a prevenção da corrupção.
- 3) Incrementar a demonstração da eficiência operacional, através de:
 - ✓ Ações de divulgação da incorporação e ativação de novas tecnologias, sistemas e equipamentos decorrentes dos investimentos nas capacidades terrestres;
 - ✓ Ações de divulgação dos meios permanentes dedicados à atividade operacional;
 - ✓ Ações mediáticas de operações e exercícios através do acompanhamento dos OCS.

Linhas de ação referentes ao objetivo 5):

- 1) Explorar as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional;
- 2) Aperfeiçoar processos e sistemas de informação;
- 3) Reforçar a IDI como catalisador de um Exército moderno;
- 4) Intensificar o culto do património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento, ambiental e desportivo do Exército (Ibidem, 2019, p.31-35).

Em relação ao acompanhamento e controlo das diversas linhas de ação, o Exército desenvolveu métricas de trabalho complexas e criteriosas, para permitir controlar todas as suas táticas e avaliar se vão de encontro aos objetivos estabelecidos.

- **Linhas de Ação da Força Aérea**

Para alcançar os seus objetivos, também a Força Aérea identificou diversas linhas de ação.

Linhas de ação referentes ao objetivo 1):

- 1) Operar e sustentar com eficácia os Sistemas de Armas;
- 2) Proporcionar um apoio logístico com qualidade e eficiência;
- 3) Prosseguir com projetos de edificação de capacidades militares.

Linhas de ação referentes ao objetivo 2):

- 1) Gerir com eficiência os recursos humanos;
- 2) Valorizar o potencial humano, proporcionando um ensino, uma instrução e uma formação militar e técnica de qualidade.

Linhas de ação referentes ao objetivo 3):

- 1) Assegurar o desenvolvimento de estratégia, o conhecimento e a gestão da mudança;
- 2) Assegurar o controlo e a segurança das atividades;
- 3) Promover a cooperação internacional;
- 4) Promover atividades de natureza cultural, as Relações Públicas e a Comunicação;
- 5) Administrar com eficiência, eficácia e economia os recursos financeiros (Ibidem, 2017, p.8-9).

A Força Aérea também desenvolveu um processo de controlo e análise das diversas linhas de ação, que lhes permite para permitir examinar quais os resultados que estão a ter e se vão conseguir alcançar os seus objetivos.

Anexo H

Entrevista ao Professor António Paulo Duarte

1ª – Questão – Qual a origem deste projeto?

Professor: Desde 1999 que com o término do ensino obrigatório, o Ministério da Defesa Nacional pôs a questão de qual seria a solução para permitir que os jovens tivessem conhecimento das Forças Armadas. Com o fim do ensino obrigatório a escola não tem um programa que especifique as situações de segurança e defesa, a não ser de alguns assuntos pontuais, mas sem a mínima noção de que estão a tratar de temas de segurança e defesa.

Não há uma relação na escola, de temas como a segurança e defesa. Não há nenhum estudo sistemático sobre isso. Fez-se vários projetos de uma Educação para a cidadania, com temas de segurança e defesa e depois em 2012, fez-se um protocolo entre o Ministério da Defesa Nacional e o Ministério da Educação para desenvolver este tipo de atividades. É no âmbito desse protocolo, que se cria uma equipa de trabalho entre os dois Ministérios um Referencial para a Segurança, a Defesa e a Paz.

O Ministério da Educação decidiu, na altura, que a melhor solução de integrar a segurança, defesa e a paz nas escolas era integra-los na Educação para a Cidadania e num conjunto de cerca de 15 ou 16 referenciais, ligados à cidadania contemporânea, em que um deles remetia para o referencial da segurança e defesa no contexto da cidadania.

O ponto de partida fundamental para entender o que se pretende agora, é perceber que o Referencial liga as questões de cidadania, segurança e defesa, ou seja, a questão de defesa é algo que diz respeito aos cidadãos, da sociedade, das Forças Armadas. As Forças Armadas são uma das componentes da defesa nacional, só que há outras componentes.

Em 2014, foi publicado um referencial para ser apresentado nas escolas, o que acontece é que todos os referenciais são pouco conhecidos nas escolas. Estas têm uma grande panóplia de matérias para dar nas áreas tradicionais e tem atividades a montante que são obrigatórias no ponto de vista formal, numa educação para a saúde ou para o desporto ou para os direitos humanos, sendo estes últimos de carácter mais obrigatório. Ou seja, este Referencial tem algumas dificuldades em ser apresentado e aplicado. Além disso, os professores estão bastante centrados em dar a sua matéria, sendo que estão pouco motivados há existência dos referenciais, sendo que raramente os aplicam nas escolas.

Portanto, a primeira função do IDN foi mostrar às escolas este Referencial. O Referencial está neste momento integrado no Ministério da Educação que se chama Estratégia Nacional para a Cidadania e que tem três áreas estratégicas obrigatórias, em que na última área é que se encontra o Referencial para a Segurança, Defesa e Paz.

Uma área que é obrigatória dar todos os anos está ligada ao género, à saúde, aos direitos humanos. Depois tem uma segunda área também obrigatória, que tem a ver com a educação financeira. E ainda uma terceira área que tem um conjunto de diversos temas, em que os professores devem ensinar quando acharem mais conveniente.

Sara: Está a dizer que este referencial é opcional?

Professor: Na prática é quase opcional, mas no ponto de vista formal, para o Ministério é obrigatório, só que é obrigatório quando a escola o quiser dar, ou seja, pode dar durante um ano e depois largar. Não tem uma obrigatoriedade como primeira linha de referenciais obrigatórios que é dado todos os anos, a segunda linha é obrigatória dar em 2 ciclos e a terceira área é para dar quando der. Como professor, eu sei que a terceira linha geral não é dada porque olha-se para os temas das matérias dos referenciais e achamos que são dados nas disciplinas A e B por isso passa a frente.

Sara: Mas é mesmo obrigatório dar?

Professor: Sim, é mesmo obrigatório dar, quando a escola criar condições para dar, e ter disponibilidade, é uma relativa obrigatoriedade. Os referenciais não são currículos, são um conjunto de atividades que são criadas para que a escola possa trabalhar transversalmente (...).

2ª – Que objetivos o IDN pretende alcançar?

Professor: O IDN não pretende alcançar objetivos. O Ministério da Defesa Nacional pretendia com este referencial alcançar o objetivo de poder educar os cidadãos sobre os assuntos da segurança e defesa, esse é que é o grande objetivo. O IDN é o instrumento da implementação desse processo. O Ministério da Defesa

delegou no IDN essa função.

3ª – Quantas pessoas estão envolvidas na implementação do Referencial desde o início do projeto? E presentemente?

Professor: Desde o início do projeto, sendo absolutamente honesto, aqui no Instituto há 2 pessoas que trabalham no referencial, eu e o General Vítor Gama, que já saiu, que era o diretor do Instituto. Depois houve 2 pessoas que tiveram algum trabalho inicialmente, foram investigadores aqui do IDN, em quem um ainda está cá e outro já não. E ainda habitualmente, estavam envolvidos no referencial entre duas a três pessoas no Instituto. E presentemente estão envolvidas 2 pessoas no Instituto mais uma a tempo parcial que é o comandante Varela Duarte, que já não está cá, basicamente são 2 pessoas envolvidas no Referencial. Para além destas 2 pessoas estarem envolvidas no referencial, encontram-se envolvidas em mais de 10 projetos, por isso torna-se muito difícil concentrarem-se num referencial apenas.

Temos várias atividades a montante, umas mais relevantes, sendo que este Referencial era considerado importante pelo IDN, de acordo com as instruções dadas pelo Ministério da Defesa Nacional que tem feito um esforço para promover o Referencial. São poucas pessoas e têm outras atividades, e algumas com algum relevo em que não nos podemos descartar.

Sara: Que esforço tem feito o MDN?

Professor: O MDN nos últimos anos promoveu uma série de protocolos entre as Câmaras e os Ministério da Educação, Ministério da Defesa e outros Ministérios e ainda o Ministro Adjunto que está ligado ao Primeiro Ministro, o Ministro do Interior por causa das Autarquias, da cidadania e do género.

Foram feitos cerca de 86 protocolos com câmaras Municipais, para que promovam o Referencial no âmbito das escolas locais, portanto tem sido feito um esforço nesse sentido de apoiar. O Ministério da Defesa Nacional publicou em livro os referenciais, pagando-os, fazendo um esforço de divulgação, dando apoio financeiro aos projetos ligados à educação. Não tem sido um apoio pequeno.

O Ministério da Educação tem sido mais rácio, ou seja, é mais difícil mobilizar este Ministério do que o Ministério da Defesa Nacional, em termos do Referencial. O problema disto tudo é que o referencial não é para o Ministério, mas sim para a escolas e alunos, e os professores não são mobilizáveis para estas atividades, sendo difícil promover essa situação.

Sara: Estiveram envolvidas duas equipas na criação do Referencial, certo? Existe alguém dessas equipas que esteja hoje em dia a trabalhar no Referencial?

Professor: Sim, uma do Ministério da Defesa e outra do Ministério da Educação. Hoje em dia só eu, que tive envolvido mesmo na criação do Referencial. Houve duas pessoas que entraram no projeto, porém foi a tempo parcial.

4ª- Qual a importância do Referencial na aprendizagem das crianças sobre as temáticas de Segurança, Defesa e Paz?

Professor: Depende da perspectiva, hoje se calhar não tem importância nenhuma, visto que as escolas acham que há outras coisas mais importantes, eu costumo dar o exemplo quando dou formação de que só damos importância à Polícia e segurança quando temos uma arma apontada à cabeça.

Do ponto de vista puramente teórico, há duas dimensões fundamentais do Estado, que é o bem-estar e segurança, sendo estas duas dimensões centrais, ou seja, eu para ter bem-estar tenho que ter segurança, sendo que a segurança é mais importante que o bem-estar, e é importante termos consciência do valor da segurança.

Acontece que em Portugal nós somos um país bastante pacífico, em que o que faz parte da temática segurança só acontece aos outros e nós não temos uma sensação de alguma preocupação com questões de segurança, a não ser em casos particulares da segurança interna, mais a questão dos roubos. Mas isso também não é muito grave e também não há situações de violência física comuns apesar de tudo e, portanto, o excesso de segurança que temos desvaloriza o papel da segurança. Se o objetivo das escolas é educar as pessoas para pensar a sua relação com a sociedade para integrar as pessoas num coletivo, aí a segurança é fundamental, pois um dos elementos fundamentais da coletividade é a capacidade de proteger a sua dimensão. É preciso proteger a sua dimensão porque é necessário para além de nos protegermos a nós próprios, proteger os cidadãos, sendo isto uma questão fundamental.

E também porque temos bens e património e não falo apenas de valores patrimoniais, mas culturais e materiais que estão integrados na nossa cultura e sociedade, portanto têm que ser preservados e valorizados.

Podemos ver o que aconteceu com os budas bamiyan que foram destruídos porque não houve ninguém que os protegesse e é preciso que as pessoas tenham consciência disso.

Sara: Exato, as pessoas nem têm consciência da missão das Forças Armadas e qual o trabalho que desempenham.

Professor: Por isso é que se devia começar um bocado antes, visto que isso é um problema central. O referencial divide-se em 4 partes, em que as 3 primeiras partes são os componentes basilares dos valores da defesa, que são os direitos dos indivíduos, da coletividade, os riscos e ameaças e apenas a última componente é que é militar, que responde às ameaças últimas, porque para uma sociedade se proteger, não é necessário possuir armas, mas sim ter consciência de si próprio, do valor que têm e do que querem preservar, tendo consciência que só me preservo se tiver a capacidade de proteger o meu próprio ser, além da parte física, mas também em termos de valores que possuo e que pode ser posto em causa por motivos de segurança. Posso ser proibido de ser o que eu quero ser.

Eu costumo dar o exemplo de que: “Se vierem cá os talibans as senhoras eram obrigadas a vestir burca e, portanto, parte da sua identidade desaparece porque têm de andar tapadas. Poderão ser violadas pelos maridos e ainda, em última instância, alguém poderá ser abatido”. A segurança visa proteger dessas determinadas situações. A defesa inicia com a defesa dos valores do país, individuais do cidadão e coletivos que é a identidade nacional.

5ª Considera que este Referencial constitui uma base para no futuro as crianças e jovens terem interesse em conhecer o trabalho desenvolvido pelas Forças Armadas? Se sim, porquê?

Professor: Sim, o referencial foi baseado não numa questão militarizada, mas no que compreende a missão do Ministério da Defesa Nacional, pensando na segurança nacional como a defesa de valores e direitos, sendo esse o ponto de partida. As Forças Armadas existem, não porque há guerra, mas sim porque há direitos e valores que têm de ser defendidos e, por isso, utiliza-se o argumento da força.

Passando a citar um escritor americano: O Nazismo não foi derrotado por si próprio, porém foi necessário que diversos soldados de nações diferentes se juntassem para o derrubar, ou seja não desapareceu por milagre, nem por autodestruição. Foi destruído porque os valores que as nações defendiam eram opostas à ideia do nazismo, algo os nazistas queriam propor ao mundo inteiro. É a defesa desses valores e direitos, que justifica a ação militar e policial, de segurança e defesa. Ou seja, é uma escadinha, primeiro temos os direitos individuais, depois os direitos coletivos, em seguida os riscos e ameaças e posteriormente as Forças de Segurança e Forças Armadas.

6ª – Este projeto está associado a outros com a mesma preocupação?

Professor: Não há mais nenhum projeto. Há várias atividades das forças armadas que não ligam connosco, têm funções muito específicas. Este projeto é único e está separado de outros projetos.

7ª – Que pontos fortes identifica neste projeto?

Professor: O grande ponto forte deste projeto é existir o Referencial que é a base para agir. O segundo ponto forte é a formação de professores, sensibilizando-os para esses assuntos. O Referencial ainda permite justificar uma formação creditada no conselho científico-pedagógico de formação contínua, que credita cursos para professores para progressão de carreira, o que nos permite fazer pontes com outros centros de formação. Concluindo, os pontos fortes são o Referencial e a formação de professores que é algo que está sob o meu controle, porém não consigo controlar o resto (aplicabilidade do projeto).

8ª – E que pontos fracos ou falhas a melhorar?

Professor: É impossível controlar o pós- formação, como foi dito anteriormente, visto que os professores trabalham de forma autónoma e não se consegue controlar o que ensinam na escola, nas aulas, quem trabalha, quem não trabalha.

Outro ponto fraco, é a participação das Forças Armadas neste projeto, por culpa do IDN. Na minha opinião ganharíamos muito se pudéssemos integrar as Forças Armadas neste projeto, principalmente a quadrícula militar para criar agentes de proximidade e intervir com os professores nas escolas, fazendo intercambio de projetos e atividades. “A escola interagir com os quartéis” e vice-versa, utilizando o Referencial como base para fazer iss. Seria bastante importante o projeto conseguir conciliar essa interação. O Ministério da Defesa Nacional trabalha de forma independente, por exemplo, o Dia da Defesa Nacional está completamente separado do Referencial, e o ideal seria fazer uma junção, tornando as duas coisas combináveis. O ideal seria, mobilizar professores para apoiar os militares no Dia da Defesa Nacional através do Referencial, com o objetivo de estabelecer proximidade.

9ª – Quais os públicos-alvo do projeto?

Professor: Este projeto está direcionado para os alunos do sistema de ensino nacional até à Universidade, portanto para o iniciar, temos de começar pelos professores. Portanto, o público-alvo número 1, são os professores, que irão ensinar as matérias aos alunos e o público-alvo número 2 são os alunos. E nós interagimos com ambos através de palestras, atividades com os alunos, etc.

Sara: Não realizam atividades apenas para os professores?

Professor: Nós damos formação aos professores e realizamos atividades com os alunos a pedido das escolas, por exemplo, visitas de estudo, indo a unidades militares, realizando palestras com convidados. São basicamente as 2 grandes funções que fazemos.

Sara: Não consideram as Câmaras Municipais e Agrupamentos Escolares como públicos-alvo?

Professor: O que é realmente importante são as escolas, as Câmaras Municipais acabam por ser um instrumento utilizado para contactar as escolas quando necessário, porém nem sempre é necessário, porque podemos ir as escolas diretamente.

Sara: Pensei que fosse necessário, primeiramente, assinar o tal protocolo com as camaras para contactar as escolas:

Professor: Não é obrigatório, as escolas têm autonomia pedagógica, a existência do protocolo é apenas um aspeto motivador. Temos contactado diversas escolas que não fazem parte de nenhum protocolo, porém a existência do mesmo é utilizada como instrumento útil para contactar a algumas escolas.

10ª – Quais as ações concretas que já foram desenvolvidas para a implementação do Referencial?

Professor: Nos últimos 4 anos fizemos cerca 20 ações de formação para professores durante 25h cada, realizámos cerca de 30 ações de curta duração para professores e ainda, efetuámos dezenas de palestras em escolas e algumas visitas de estudo com alunos a unidades militares. Se olharmos para a dimensão escolar a nossa intervenção foi bastante pequena. Temos trabalhado com cerca de 2000 professores em 3 anos, o sistema de ensino tem 120000 professores e ainda entre 3000-4000 alunos, tendo em conta que, o sistema de ensino tem 1 milhão e 500 mil alunos, portanto o diferencial é enorme e a nossa intervenção muito pequena. Ou seja, se os professores não trabalharem com os alunos, nós não conseguimos contactar com toda o universo escolar, sendo isso um ponto fraco. Não sendo o Referencial obrigatório, nunca vamos ter a capacidade de abarcar uma massa muito grande de alunos e professores

Sara: Quantos é que dão ações de formação a professores?

Professor: Pedimos apoio à PSP, GNR e Forças Armadas, porém aqui no IDN somos cerca de 5-6 professores a trabalhar para dar formação aos professores. Quando vamos às escolas convidamos pessoas de fora, como por exemplo, congressistas, porém não temos muita gente que nos possa ajudar. Era

importante que as Forças Armadas fossem um suporte a este processo e que permitissem um contacto direto com algumas escolas e atividades.

11ª – E para divulgar o projeto o que tem sido feito?

Professor: Para além dos protocolos, alguns contactos com as escolas individualmente, no nosso site também fazemos uma notícia em que temos as formações de professores que são dadas. O Ministério da Educação incorpora algumas formações sobre o Referencial, mas é algo muito pequeno.

12ª – Que mensagens pretendem passar ao divulgar o Referencial?

Professor: O que está no cabeçalho do Referencial, que é a segurança e defesa são elementos fundamentais na cidadania. O Estado existe para garantir a segurança e o bem-estar e que, sem segurança não existe bem-estar. Nas cidades democráticas a segurança e o bem-estar são uma construção da cidadania. Nas grandes democracias tradicionais, a grega, a romana, a defesa estava encarregue aos cidadãos, eram os próprios cidadãos que garantiam a defesa, e não uma estrutura militar separada, sendo os próprios cidadãos os instrumentos da defesa. Nos Estados Unidos a posse de armas remete para este princípio que, o cidadão tem direito a defender-se, ou seja, neste país, faz parte da segurança e defesa o cidadão ter uma arma em casa, é algo que está incorporado na sua tradição.

13ª – A quantas escolas já conseguiram chegar? Prevê-se uma implementação a todas as escolas do país?

Professor: Em Portugal existem cerca de 800 agrupamentos de escolas e contactamos cerca de 50 agrupamentos, sendo que a intenção é contactá-los na sua totalidade, porém é difícil. Desses 50 contactos, dirigimo-nos às escolas, abordámos diversos professores, porém, as escolas recebem-nos, mas depois podem nem sequer ligar ao assunto.

14ª – Que incentivos têm para os professores aderirem a este projeto?

Professor: Nenhum, sem ser a boa vontade. As formações que damos é com a intenção de os sensibilizar, porém a partir daí...

Sara: As formações dão créditos para a carreira?

Professor: Sim dão, o problema é que os professores recebem os créditos e desistem, até gostam imenso da formação e ficam bastante interessados, mas depois quando chega a altura de pôr em prática, é algo que dá trabalho e acabam por desistir. O problema da formação, que os professores nos transmitem, é que são muito intensivas, muita matéria em pouco tempo, visto que a matéria é muito abrangente, tornando difícil os professores aprimorarem o que é essencial e por isso, temos de pensar em como resolver o problema, talvez através de um modelo diferente do que temos seguido. O modelo que utilizamos alberga muitas conferências e atividades, e se calhar um modelo mais sistemático talvez seja o mais adequado. Os professores queixam-se que é muita matéria em pouco tempo.

Sara: Como é constituída essa formação?

Professor: A formação tem um conjunto de módulos teóricos que abarcam os temas da formação, têm uma duração de cerca de 12h, em que tratam dos direitos humanos, segurança e defesa, riscos e ameaças, globalização, componentes das Forças Armadas, Forças e Serviços de Segurança, sendo os grandes tópicos. Posteriormente temos uma componente pedagógica sobre como se trabalha o Referencial nas escolas, convidamos alguns professores com experiência na transmissão do Referencial para nos ajudar na formação, através de conferências. Também fazemos algumas visitas de estudo a unidades militares para sensibilizar os professores e ainda há uma parte final, que é um trabalho prático. A formação no total é de 25H, sendo que poderá chegar às 35H se tiverem as visitas de estudo mencionadas anteriormente. Os professores têm noção que estamos a dar uma formação de 25h que vale 30h, e depois queriam mais

créditos, porém nós só podemos dar 25 créditos. Observando o horário até parece pouco tempo, porém existem diversas conferências que são bastante extensas face ao tempo disponibilizado, não existindo depois uma abertura no final de cada conferência para perguntas/respostas sobre o tema, para esclarecer dúvidas/curiosidades dos professores. A formação é muito pesada, não quer dizer que não gostem, visto que segundo as nossas estatísticas, cerca de 90% dos casos gostam muito, mas sentem que é demasiada matéria em tão pouco tempo.

Sara: Isso leva a que eles não adiram?

Professor: Não, na minha opinião eles sentem dificuldades na forma de como irão por em prática a formação. Os professores fazem a formação, porém, no rescaldo final quando vão para as escolas, não tem condições nem capacidade de transformar aquela formação numa atividade para os alunos e depois o grande problema é que o Referencial não é verdadeiramente obrigatório.

Sara: Que incentivos poderiam haver para os professores?

Professor: Eu acho que não há grandes incentivos visto que o problema central é que as escolas têm um excesso de programação, muitas disciplinas, muita matéria, muitas atividades a montante e, portanto, este referencial como tantos outros, desaparecem no meio da pressão de tanta programação. Também o próprio Ministério tem uma estrutura muito pesada, portanto os professores optam pelo que acham que é fundamental, que é os alunos chegarem à Faculdade e passarem. Os professores hoje em dia querem é que os alunos passem de ano e não querem justificar faltas, criando alguma pressão que não favorece outro tipo de atividades que não tenham a ver com a avaliação.

Sara: Não existe uma disciplina de Formação Cívica que possa albergar este referencial?

Professor: Sim ainda existe, isso é obrigatório e essa disciplina serve exatamente para abordar esses referenciais. Porém, os professores utilizam essa disciplina para falar com os alunos, tratar de assuntos pessoais dos alunos relativamente à escola, contactos com a família, problemas que os alunos colocam aos professores, questões disciplinares que é muito comum e, portanto, a disciplina é usada para outras ações de cidadania que não é o objetivo da disciplina. A disciplina foi criada para formar cidadãos.

Sara: Ou seja, os professores para abordarem o Referencial, se for assim a sua preferência, terão que inserir essas matérias nos seus programas curriculares?

Professor: Sim, quando querem, ou quando acham interessantes, mas para isso é preciso haver projetos que eles achem interessantes.

Sara: Que exemplos já possuem?

Professor: Temos algumas atividades interessantes, mas são projetos, que são elaborados para ½ anos, o grande problema é que ao fim de 2 anos desaparece, porque no 1 ano o projeto é muito interessante, depois no 2 ano ainda se vão empenhando um bocado e no 3 ano já acham pouco interessante e desistem e acabam por fazer outros projetos que acham interessantes. Como não tem uma carga curricular, não é fácil passar para o currículo, ou seja, devia ter uma carga curricular. Em França e Espanha a questão da segurança e defesa são dadas curricularmente, ou seja, os professores são obrigados a dar a matéria, porque estão inseridas curricularmente.

15ª – Os professores demonstram interesse por implementar as temáticas que constam no Referencial nas suas aulas?

Professor: Sim na formação mostram, porém depois não põe em prática, alguns por culpa nossa, outras por culpa do sistema, ou por culpa própria, apenas só se focam no programa curricular que não passa pelo Referencial. E depois há professores que dão matérias que eles mais gostam e apreciam e a segurança e a defesa não são um tema apelativo para os mesmos. Gostam muito da aprendizagem, mas depois na prática não é um tema que lhes atraia.

Sara: Os professores que aderem mais à formação e ao referencial, normalmente são de que áreas?

Professor: É transversal, há professores que gostam por variadíssimas razões, depende da apetência que criam por isso. Existem professores fascinados por este Referencial de todas as áreas, por exemplo, do 1º ciclo, do 2º ciclo, professores de disciplinas como Português, Educação Física ou Filosofia, é bastante transversal.

Sara: O referencial abrange várias idades?

Professor: O referencial abrange o pré-escolar até ao 12º ano, que é uma obrigatoriedade dos referenciais. No pré-escolar fazemos um exercício simples de distinguir as fardas e ter uma noção de segurança e defesa muito básica. Houve uma escola primária que fez um projeto sobre os valores de segurança e defesa, que se situava num bairro social bastante problemático na zona da Ameixoeira e em que as crianças achavam que a segurança e defesa, era os policias entrarem nas suas casas de madrugada, partirem tudo e levarem os pais. Era preciso desmistificar esta ideia. Para estas idades acaba por não ser tão relevante este Referencial, porém pode ser aplicado. O objetivo inicial era fazer como em França e Espanha, iniciando no 2º ciclo, a partir dos 10 anos, do 5º ano, só que aqui em Portugal decidiu-se fazer por todo o processo. A parte da matéria mais importante está a partir do 2º ciclo, dividindo-se os 4 temas e trabalha-se cada um separadamente, em que há um tema que se fala apenas das Forças Armadas.

16ª – Têm recebido algum *feedback* por parte das escolas e professores sobre a implementação do projeto? Como é feita a avaliação do sucesso do projeto? Há um plano de atualização dos conteúdos?

Professor: Sim, recebemos, mas é raro. Costumamos pedir informações às escolas, em que posteriormente recebemos o *feedback*. Mas também recebemos o *feedback* das escolas que realizam atividades baseadas no Referencial no final do ano. Ao todo foram entre 20 a 30 escolas que realizaram preposições, apresentações de temáticas abordadas, como a das Forças Armadas e ainda, algumas exposições. Não temos nenhum projeto de avaliação, porque implica que as escolas respondam e nem sempre isso acontece.

Sara: Há algum plano de atualização dos conteúdos do Referencial?

Supostamente sim, mas o trabalho foi direcionado para a apresentação das Forças Armadas, que consta do *E-book*. Os temas do referencial são muito abrangentes, são temas simbólicos, tais como, os direitos humanos, a identidade nacional, as Forças Armadas, Forças e Serviços de Segurança, os ricos e ameaças. São temas que não se modificam facilmente, prolongam-se por muito tempo. Ainda, há riscos estruturantes, por exemplo da administração massiva, alterações climáticas, segurança e defesa, terrorismo, ou da relação entre Estados, que varia com o tempo, porém as pequenas variações não contam do ponto de vista formal, não há nada no Referencial que seja muito específico em relação ao tempo contemporâneo.

17ª – Realizam algum tipo de controlo sobre se as temáticas estão a ser implementadas nas escolas?

Professor: Temos um controlo apenas sistemático. Tentou-se ter outro controlo, mas não teve sucesso.

18ª – Quais as maiores dificuldades que estão a sentir na implementação deste projeto?

Professor: Saber que escolas trabalham com o Referencial e outra é, convencer a escolas a trabalhar depois da formação que é o ponto fundamental. A nossa equipa é composta por 2 elementos e assim, torna-se difícil, não trabalhamos apenas neste referencial, mas sim em várias dimensões. Ainda temos o apoio de alguns militares, porém estão a curto prazo, ou seja, trabalham 1 ano e, posteriormente, são destacados para outras funções. Ainda assim, enquanto desempenham estas funções estão a acumular com tantas outras. De salientar que, este tipo de atividade também não é algo que lhes agrade.

19ª – Que apoios financeiros têm? Há por exemplo necessidades para elaborar materiais didáticos, ou outro tipo de necessidades financeiras?

Professor: Apenas os recursos disponibilizados, ou seja, um orçamento que o IDN possui que está direcionado para esta dimensão.

O IDN quando necessita, pontualmente, solicita apoio ao Ministério. Em relação ao material didático temos bastantes dificuldades porque somos apenas 2 a trabalhar neste referencial. Ainda conseguimos realizar um *E-book* sobre o tema D do Referencial, o qual aborda o tema das Forças Armadas e Forças e Serviços de Segurança, criando um manual, em que cada ramo das Forças Armadas e Forças de Segurança forneceu um documento que permitiu criar o *E-book*. Em termos de material didático é muito raro e há muito pouco, houve alguns esforços de algumas escolas, mas foi muito pontual. Em termos de material temos apenas, o Referencial e o *E-book*. Nas formações dos professores não temos mais nenhum material, apenas indicamos onde podem fazer o *download* do Referencial visto que o mesmo se encontra em forma digital no site.

20ª – Têm algum apoio por parte das Forças Armadas? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.

Professor: Não havendo uma regra institucionalizada, não existe apoio institucionalizado, porém quando solicitamos algum apoio às Forças Armadas, o mesmo é disponibilizado. Normalmente, temos sempre apoio nomeadamente na disponibilização de Unidades Militares para realizar visitas de estudo, excetuando algumas situações, em que não tinham meios, visto que estavam empenhados em missões internacionais, ou em dias das Unidades etc. Também disponibilizam meios humanos para dar algumas formações. Há pouco tempo deslocamo-nos ao Quartel em Santa Margarida, em que fomos muito bem recebidos, com muito boa vontade, espírito de cooperação, os professores foram muito bem tratados, porém não existe nenhuma estrutura institucional definida, com regras. O IDN solicita apoio, no contexto das formações, e as Forças Armadas disponibilizam de boa vontade. Antigamente as Forças Armadas disponibilizavam transportes, porém, ultimamente, tem sido complicado visto que há falta de transportes e falta de efetivo. Neste momento, alugamos veículos, financiados pelo IDN.

21ª – Têm algum apoio por parte dos Ministério da Educação e do Ministério da Defesa? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.

Professor: O Ministério da Educação fornece alguns apoios no contexto das formações, porém o Referencial não é prioritário. Os apoios são, permitem que se utilize o seu o nome nas formações e fora das formações, ou seja cooperamos com o Ministério da Educação e, quando têm disponibilidade, fornecem um formador para lecionar a componente da política pública da educação e as questões da educação para a cidadania. Existe um ponto de contacto com o Ministério Educação para nos relacionarmos nas questões de segurança e defesa. Os Ministérios da Defesa e Educação não colocaram o Referencial como prioridade nacional, ou seja, existe uma porta aberta para trabalharmos estas questões, desde que os professores se interessem. O Ministério da Defesa apenas colaborou no aspeto da realização dos protocolos com as Câmaras Municipais, porém não pugna, no sentido de colocar que os temas da segurança e defesa no currículo nacional.

Sara: É realmente estranho, visto que existe cada vez mais dificuldades no recrutamento de jovens para as Forças Armadas, em que é visível a falta de interesse. A existência do Referencial poderia ser utilizada com o objetivo de sensibilizar os alunos/jovens que serão no futuro potenciais candidatos.

Professor: Existe uma má articulação entre os objetivos das Forças Armadas, do Ministério da Educação e do Ministério da Defesa. Não existe esta triangulação que permita interligar os objetivos das Forças Armadas em termos de recrutamento com os objetivos do Referencial. E não se quer associar o Referencial, que é bastante abrangente, com a questão do recrutamento, que é um tema muito específico, mas a verdade é que se fosse inteligentemente montado, conseguia-se construir uma base estável para convencer os jovens a optar pela segurança nacional. Concluindo, não há uma verdadeira política de interligação entre os diversos Ministérios, sendo que a parte fundamental seria articular as estruturas da Defesa distribuídas pelo país com as escolas. Na minha opinião, até acontece na prática, por exemplo em Vendas Novas e Viseu, tenho a informação que os quartéis têm uma ligação bastante próxima com a comunidade escolar, realizando até diversas atividades conjuntas. Por fim, do ponto vista formal e institucional, não existe nenhuma articulação.

Sara- Em Estremoz, de onde sou natural, existe um Regimento de Cavalaria do Exército e não me recordo de assistir, enquanto aluna, a nenhuma ação de formação ou sensibilização do Exército. É uma unidade que se encontra no centro da cidade de Estremoz.

Em termos de recursos humanos e financeiros, o Ministério da Defesa disponibiliza algo?

Professor: O IDN é que assume toda a responsabilidade visto que foi quem criou o Referencial e possui poucos assessores que têm outras funções para além deste Referencial. O Ministério da Defesa disponibiliza-se apenas no âmbito dos protocolos.

22ª – Que ameaças considera haver que comprometam o sucesso deste projeto?

Professor: O Ministério da Educação alterar toda a sua política educativa e desistir do Referencial e ainda a falta de empenho do Ministério da Defesa Nacional.

23ª – Considera que existem oportunidades de melhoria? Se sim, porquê?

Professor: Sim, melhor articulação entre as Forças Armadas, o Referencial e as escolas, que é fundamental. A articulação entre as unidades militares e as escolas. Optar por formar militares no âmbito do Referencial, no sentido de realizarem ações de sensibilização junto das escolas.

Sara: Exatamente, se dessem formação aos militares para promoverem o Referencial nas escolas seria, na minha opinião, bastante mais fácil de o implementar.

Professor: Sim seria mais fácil, visto que a escola trabalhava apenas com a entidade local, que são as unidades militares daquele território em vez de comunicarem com entidades exteriores, por exemplo, Marinha Portuguesa, etc.

Sara: E houve proposta neste âmbito?

Professor: Não houve.

Anexo I

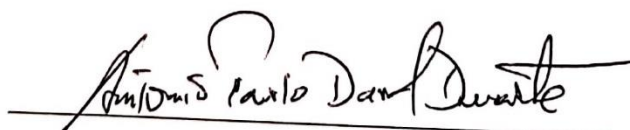
Autorização de gravação e utilização da informação da entrevista ao Professor António Duarte

Autorização

Eu, António Paulo Daniel Duarte, autorizo que a mestranda Sara Manuel Mourão Pardal proceda à gravação de voz da minha entrevista, no âmbito do trabalho final de projeto para o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, da Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

Declaro ainda que tomei conhecimento que a gravação e as informações obtidas através da referida entrevista serão apenas utilizadas para fins académicos.

Lisboa, 12 de setembro de 2019



(Assinatura)

Anexo J

Entrevista ao Coronel Marinho Pereira

1. Que objetivos o IDN pretende alcançar?

Coronel: As opções estratégicas no período de 2017 a 2019 são direcionadas para a sensibilização e divulgação do Instituto, em que uma das prioridades é alargar a implementação do referencial de educação para a segurança defesa e paz a um número crescente de distritos do país, reforçando a descentralização de ações de sensibilização e divulgação. O grande objetivo é alargar ao máximo de distritos do país.

2. Qual a importância do Referencial na aprendizagem das crianças sobre as temáticas de Segurança, Defesa e Paz?

Coronel: Dentro da sensibilização e divulgação, difundir uma cultura de defesa e segurança junto da população portuguesa e gradualmente inserir mais informação desde a pré-primária até ao 12º ano, diretamente aos professores que vão ter que criar projetos para inserir nos programas, e indiretamente aos alunos que vão receber estas informações.

3. Considera que este Referencial constitui uma base para no futuro as crianças e jovens terem interesse em conhecer o trabalho desenvolvido pelas Forças Armadas? Se sim, porquê?

Coronel: Considero que é uma base importante, neste momento estou no início, no âmbito do referencial, porém como estive muito tempo no interior das unidades militares que são visitadas, não no âmbito deste programa especificamente, mas nas unidades visitadas por alunos. Inicialmente os alunos apresentam uma ideia e posteriormente mudam a sua forma de pensar relativamente às Forças Armadas, a maior parte das vezes positiva. Poderão iniciar a visita com algum sentimento de indiferença, porém após a visita, ficam com uma ideia positiva. Portanto, acho que é uma boa base para que as pessoas fiquem a conhecer melhor a defesa nacional e as Forças Armadas.

4. Este projeto está associado a outros com a mesma preocupação?

Coronel: Em concreto, não sei se está associado, porém neste momento tenho conhecimento que há um projeto que iniciou na Região Autónoma da Madeira, criado no Regimento de Guarnição nº3, com o título de recruta por um dia/militar por um dia. Iniciou de forma independente, mas eu penso que há ideia de ligar as duas vertentes, em que as crianças até ao 6º ano, permanecem numa unidade militar durante 1 dia, ou seja, de manhã até ao final do dia, fazendo pequenas atividades de militares, por exemplo, fazer a cama, calçar as botas, fazer uma mini recruta, jurar bandeira, etc. Este projeto iniciou no Exército, e tenho a ideia que não estava ligado ao referencial. Contudo terá que haver um enquadramento nas escolas, nos professores, visto que este referencial se encontra ligado ao Ministério da Educação. Na minha opinião, esta visita às unidades só se faria em última instância, depois de haver todo o enquadramento. Penso que não será rentável fazer estas visitas às unidades sem um enquadramento.

5. Que pontos fortes identifica neste projeto?

Coronel: Os educadores iniciarem as formações para depois transmitir a mensagem aos alunos, ou seja, tornam-se o elo de ligação com os alunos. A ligação entre os educadores e as escolas é o ponto forte.

6. E que pontos fracos ou falhas a melhorar?

Coronel: Melhorar as ideias e projetos que já existem lateralmente sem relação entre si, serem enquadrados ao mesmo tempo, em que numa sequência normal, as visitas às unidades militares fossem efetuadas no fim do ciclo. Uma escola visitaria uma unidade, quando os professores tivessem as formações adequadas, do projeto de ter sido testado, inserido no programa e posteriormente, como meta final para melhorar, realizar as visitas às unidades militares dos três ramos. O que tem acontecido é que realizam, primeiramente, as visitas às unidades militares sem que tenha havido um projeto anteriormente desenvolvido nas escolas.

Sara: Vê essas visitas como um complemento?

Coronel: Sim um complemento, mas no fim do sistema.

Sara: Então é de acordo que, os alunos devem aprender toda a informação inicialmente, para que numa fase final, tenham contacto com as unidades militares e o dia-a-dia dos militares?

Coronel: Exatamente.

7. Quais os públicos-alvo do projeto?

Coronel: No final da linha serão os alunos até ao 12º ano, porém o primeiro público-alvo são os professores, porque são o instrumento e o elo de ligação para o que pretendemos alcançar, que são evidentemente, os alunos.

8. Quais as ações concretas que já foram desenvolvidas para a implementação do Referencial?

Coronel: Primeiramente, as assinaturas dos protocolos com os municípios agrupados por distrito, já houve 86 assinaturas entre os municípios e o Ministério da Defesa. A partir daí, que eu tenha estado envolvido - visto que me encontro neste projeto desde março de 2019-, foram ações de formação de professores destes municípios, umas com mais carga horaria, outras com menos. Também já houve palestras isoladas a diversas escolas no âmbito de liderança, plataforma continental, organização militar, quais as operações de apoio à paz em que Portugal está envolvido; coisas que parecem que estão dispersas porém, é uma sequência de informação que seria passada aos professores através dos centros de formação de professores, que posteriormente divulgariam nos diversos departamentos de cada escola, e posteriormente passariam a informação aos alunos, para que desenvolvessem projetos e fossem testá-los para ver se o projeto de defesa, segurança e paz está como pensavam ou se devem adicionar mais alguma informação. Já houve algumas ações em concreto, tais como, visitas a unidades militares, essencialmente no distrito de Lisboa, palestras, sendo que, em julho alguns professores fizeram uma visita ao campo militar de Santa Margarida, mais concretamente à Brigada Mecanizada.

9. E para divulgar o projeto o que tem sido feito?

Coronel: Tem sido feito pouco, porque divulgamos tudo o que fazemos sobre o referencial e as ações que fazemos, apenas à posteriori no nosso site, redes sociais, *Facebook* e *Youtube*. No entanto, nem sempre realizamos a divulgação anterior das ações, formações, etc., porque são específicas para um grupo – alvo. Contudo, considero que, tendo em conta a quantidade de pessoas que temos ao nosso dispor, acabamos por trabalhar bastante, nas redes sociais, Relações Públicas e na divulgação. Não temos pessoas suficientes para trabalhar a parte da comunicação e marketing, algo que deveria ser explorado no *Facebook*, na página do Instituto de Defesa Nacional e no canal de *Youtube* do IDN.

10. Que mensagens pretendem passar ao divulgar o Referencial?

Coronel: A visão do Instituto de Defesa Nacional é demonstrar aos professores, alunos e indiretamente aos pais, que segurança e defesa nacional é mais do que as Forças Armadas, porque os conteúdos que estão inseridos nos programas não falam apenas de Forças Armadas, mas também de direitos humanos,

organizações internacionais, igualdade de género, entre outras. A mensagem importante que se pretende transmitir é que, este referencial não diz respeito apenas às Forças Armadas, mas também à divulgação da segurança e defesa que é um tema bastante abrangente.

11. Os professores demonstram interesse por implementar as temáticas que constam no Referencial nas suas aulas?

Coronel: Os professores demonstram bastante interesse e transmitem-nos que os temas que se abordam, são muito abrangentes e que uma semana é insuficiente. Ou seja, quando iniciam a abordagem dos temas, verificam que 2/3h não chegam, e que necessitam de mais tempo dedicado a cada tema. Concluindo, demonstram interesse nas temáticas abordadas.

12. Têm recebido algum *feedback* por parte das escolas e professores sobre a implementação do projeto? Como é feita a avaliação do sucesso do projeto? Há um plano de atualização dos conteúdos?

Coronel: No dia-a-dia, através do contacto com as escolas, ou seja, abordando cada município que possui o protocolo assinado, iniciando por aqueles que representam maior população estudantil, no sentido de interagir com o maior número alunos possíveis. O primeiro *feedback* que recebemos, advém dos professores, que estão envolvidos, demonstrando bastante interesse, e posteriormente, a qualidade dos projetos apresentados pelos alunos, demonstram bem o interesse possuem. Não tenho conhecimento do sucesso do projeto. Nesta última formação, em Castelo Branco, o elemento do Ministério da Educação, que se deslocou ao local para dar uma palestra, foi por mim alertado para essa situação, informando-me que, deverão ser atualizados alguns conteúdos que diz respeito ao Ministério da Defesa, visto que existem alguns que são atualizados automaticamente e outros não. Grande parte dos conteúdos pertencentes aos ramos militares ou Forças de Serviços de Segurança possuem links direcionados para sites ou vídeos, sendo atualizados pela respetiva instituição, porém o que poderá acontecer é o link não ser atualizado. Elaborar um plano exige bastante trabalho e teria que ser o Instituto de Defesa Nacional, juntamente com a Direção-Geral de Educação, a abordarem os assuntos no sentido de haver uma atualização, algo que estão conscientes.

13. Realizam algum tipo de controlo sobre se as temáticas estão a ser implementadas nas escolas?

Coronel: Esse é o maior problema do Instituto porque se formos a 2 escolas de cada município do país, são cerca de 308, perfaz um total de 616 escolas, ou seja, irmos a 1 escola por semana, demorávamos cerca de 10 anos ou mais, por isso é impossível visto que somos apenas 2 pessoas aqui no Instituto. A Direção-Geral da Educação também tem as suas avaliações, porém eles não trabalham apenas nisto.

Sara: No instituto há pessoas civis a trabalhar, e ainda existem elementos dos ramos que vêm trabalhar no projeto, porém de um momento para o outro podem ser chamados para os ramos?

Coronel: Sim, apesar de que os militares estão aqui em 2 situações, que são os que estão no ativo e na reserva (efetividade de serviço), portanto, os que se encontram na reserva darão à partida mais continuidade, porque escolheram ficar, porém os do ativo estão sujeitos às regras do pessoal do ativo como, por exemplo, deslocações dos ramos a que pertencem (...). A direção tem que viver na incerteza, algo que não é bom para estes projetos.

14. Quais as maiores dificuldades que estão a sentir na implementação deste projeto?

Coronel: Aquilo que eu posso dizer, desde que estou no Instituto é que, 2 pessoas a trabalhar no referencial, é muito pouco, porém antes de eu entrar, o professor Paulo Duarte e o Comandante Daniel Duarte, informaram-me que 2 pessoas era pouco, para o que nos propomos fazer.

15. Que apoios financeiros têm? Há por exemplo necessidades para elaborar materiais didáticos, ou outro tipo de necessidades financeiras?

Coronel: Eu não tenho conhecimento do orçamento destinado a este referencial. Quando nos deslocamos às escolas no distrito de Lisboa, deslocamo-nos com a viatura adstrita ao IDN, ou seja, os períodos de refeição não são englobados, porém quando a deslocação é para fora da zona de Lisboa o IDN, responsabiliza-se pelos pagamentos de deslocações e alojamentos. Relativamente ao orçamento, não são os intervenientes diretos que trabalham com o Referencial que tratam do assunto.

16. Têm algum apoio por parte das Forças Armadas? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.

Coronel: O apoio que eu já senti, diretamente, é a facilidade de contacto com as unidades militares que pretendemos visitar, em que o apoio é sempre total, apesar de haver sempre uma certa coordenação, visto que eles têm trabalhos internos e logicamente que, aquando das visitas, o apoio dos militares é fornecer explicações sobre material de guerra, modo de viver e estar numa unidade militarizada, ou seja, proporcionam um certo enquadramento. Em termos de divulgação, utilizam as mesmas ferramentas que o IDN, ou seja, colocam nas redes sociais as ações que realizaram (pós-acontecimento), deixando de parte o pré-acontecimento.

17. Têm algum apoio por parte dos Ministério da Educação e do Ministério da Defesa? Seja a nível de construção de conteúdos, de implementação do projeto, de apoio com recursos humanos ou financeiros, ou até mesmo de divulgação.

Coronel: No que diz respeito ao Ministério da Defesa, temos tido o apoio a nível de recursos humanos, no âmbito dos cursos facultados, em que temos as temáticas que abordam a questão das Forças Armadas. Portanto, tanto o Ministério da Defesa ou o Estado-Maior-General das Forças Armadas disponibilizam recursos humanos sempre que pretendamos fazer conferencias, cursos ou palestras sobre as Forças Armadas. O Ministério da Educação também disponibiliza esse tipo de apoio, porém eles participam porque também é do seu interesse, visto que pretendem que os professores contruam projetos para inserir nos programas.

18. Que ameaças considera haver que comprometam o sucesso deste projeto?

Coronel: A ameaça maior é a falta de elementos a trabalhar no Referencial ao nível dos Ministérios da Defesa e Educação, ou seja, ambos elaboraram muito bem o Referencial, através do Instituto de Defesa Nacional e Direção-Geral da Educação, respetivamente. Existe uma intenção de atualização do Referencial só que o pessoal que está empenhado neste projeto é insuficiente. E se não for atualizado, daqui a uns tempos, a informação estará desatualizada e as formações que vamos facultar aos professores para implementarem este projeto nas escolas, poderão estar desacreditadas.

19. Considera que existem oportunidades de melhoria? Se sim, quais?

Coronel: Sim, aumentar o número de recursos humanos tanto ao nível do Instituto de Defesa Nacional, como na Direção-Geral da Educação, assinar mais protocolos com os municípios, o que não é fácil por causa da agenda do Ministro da Defesa, visto que têm que ser assinados pelos membros do governo. (...).

Sara: Acredita que os protocolos são o ponto-chave para adquirir o contacto com os agrupamentos escolares?

Coronel: Sim, porém já nos deslocámos a algumas escolas em municípios que não possuem o protocolo assinado, que terão que ter um tratamento diferente. Existe um intercambio, contudo não gozam do estatuto protocolar previsto na legislação.

Sara: Então a vossa abordagem é diferenciada dependendo das escolas dos municípios que usufruem ou não do protocolo?

Coronel: Por vezes são abordagens circunstanciais, ou seja, as escolas têm conhecimento do programa e procuram-nos e, mediante a nossa avaliação, se for do nosso interesse, mesmo sem a existência do protocolo deslocamo-nos lá. Outras vezes, existem alguns conhecimentos de pessoas envolvidas no programa que questionam diretamente as escolas, no sentido de saber se este projeto possui algum interesse para eles. A abordagem acaba por ser igual, contudo preferimos sempre trabalhar com uma salvaguarda legal.

Sara: Existir um protocolo assinado com o município, não é de todo significativo que os agrupamentos de escolas o apliquem?

Coronel: Não, podem não aplicar.

Sara: Ou seja, mesmo que seja assinado o protocolo com o município, contudo se não houver uma tentativa de abordagem às escolas, no sentido de implementação do Referencial, não é pelo simples facto de terem o protocolo, que irão desenvolver por si o trabalho, ou os vão procurar para tentar entender do conteúdo do referencial?

Coronel: Exato, aquilo que se tem feito depois de assinar os protocolos é realizar uma abordagem aos centros de formação de professores, que envolvam muitos municípios, e normalmente, estes centros de formação abrangem diversas áreas, e não apenas, um município. Por exemplo, no protocolo assinado com o distrito de Castelo Branco, a 22 de fevereiro do presente ano, existem 3 centros de formação de professores, e cada um abrange os municípios da totalidade de todo o distrito. Ou seja, em vez de abordarmos todos os municípios do distrito de Castelo Branco, contactamos com apenas 3 centros de formação de professores, o que facilita a ligação (...) A abordagem principal, neste momento, resume-se ao contacto com estes centros de formação de professores, dirigindo-nos aos Diretores dos centros de formação de professores que nos têm transmitido um bom *feedback*.

Sara: Existe algum protocolo com esses centros de formação?

Coronel: Os centros de formação de professores estão ligados aos agrupamentos de escolas, que dependem do município, no entanto, não tenho conhecimento de nenhum protocolo formal com esses centros. Após a assinatura dos protocolos, a operacionalização do Referencial nos municípios é influenciada pelo vereador da educação do próprio município, mediante a sua cobertura política, ou seja, as escolas acabam por executar o que o município determina. O elo de ligação, acaba por ser, maioritariamente, o vereador da educação, ou até o presidente da câmara, quando os municípios são de pequenas dimensões.

Sara: Acha relevante se as Forças Armadas estivessem mais inseridas nestes projetos, ou seja, as Forças Armadas possuem bastantes unidades militares dispersas por todo o território nacional, por exemplo, se o regimento de cavalaria de Estremoz transmitisse palestras à escola secundária dessa localidade, acabava por facilitar-vos em termos de deslocações pelo país inteiro, e seria uma forma mais rápida de abordar as mais diversas localidades, tudo através, não só dos militares, mas também englobando as Forças e Serviços de Segurança?

Coronel: Penso que ao nível do Estado-Maior-General das Forças Armadas é algo que está a ser abordado, isto é, um projeto que diz respeito aos Ministérios da Educação e Defesa, no entanto, terá de haver uma avaliação para que não se confunda com recrutamento. O nosso objetivo não é o recrutamento, quem o concretiza, são os ramos de forma individual, por isso tem de haver orientação política para isso. Houve alguns professores que estavam envolvidos no projeto que nos abordaram, no sentido de irmos falar com alguns alunos que estavam interessados em concorrer às Forças Armadas e que não possuíam muita informação, para além da informação que lhes tinha sido transmitida por nós, Instituto de Defesa Nacional. A informação que nós transmitimos pode ajudar, porém a missão principal deste Referencial não é de todo, fazer recrutamento. (...) Os ramos já se encontram incumbidos de realizar tarefas no âmbito do recrutamento, e o que ia acontecer, provavelmente, era que os militares que iriam fazer este trabalho de implementação do Referencial, iriam ser os mesmos que são responsáveis pelo recrutamento, o que não iria gerar um bom resultado porque poderia haver uma certa confusão.

Sara: Havendo uma formação prévia aos militares da mensagem que o referencial pretende transmitir e os seus conteúdos, acha que poderia resultar? Claro que teria que ser transmitido devidamente a diferença

entre o recrutamento e o Referencial para não haver essa tal confusão. (...) Aliando ao facto de que, teríamos militares que estão por dentro do assunto geral das vivências militarizadas e claro que esses passariam uma mensagem de uma forma bastante distinta dos professores visto que é o seu dia-a-dia. (...)

Coronel: Pode ser que sim, estive na área do recrutamento há relativamente pouco tempo, e sei de conhecimento próprio que possuem órgãos específicos de divulgação e recrutamento insuficientes. (...) As pessoas fazem perguntas muito técnicas acerca do sistema de recrutamento e legislação que os operacionais, apesar das suas vivências, podem não ter informação total, o que poderá ser mais prejudicial que benéfica. (...) No dia da defesa nacional, existem 3 elementos de cada ramo, Marinha, Força Aérea e Exército, ou seja, o militar do Exército de certo, não saberá responder a perguntas efetuadas acerca da Marinha, por exemplo. Poderão saber as coisas comuns, contudo as específicas não saberão, certamente, daí ser dividido por elementos dos 3 ramos. E cada um pode ter a sua categoria, sejam praças, sargentos ou oficiais. Não é fácil fazer este tipo de divulgação e ainda, em termos macro, é de conhecimento comum que existe falta de recursos humanos nas forças armadas, sobrecarrega-los, aplicando-lhes mais esta tarefa, torna-se complicado. O ideal seria ter recursos humanos suficientes para explicar individualmente cada detalhe, para transmitirmos informações ao mais alto nível, todavia o número de pessoas não chega para tudo.

Anexo K

Autorização de gravação e utilização da informação da entrevista ao Coronel Marinho Pereira

Autorização

Eu, LUIS FILIPE MARINHO PEREIRA, autorizo que a mestranda Sara Manuel Mourão Pardal proceda à gravação de voz da minha entrevista, no âmbito do trabalho final de projeto para o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, da Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

Declaro ainda que tomei conhecimento que a gravação e as informações obtidas através da referida entrevista serão apenas utilizadas para fins académicos.

Lisboa, 16 de setembro de 2019



(Assinatura)

Anexo L

Exemplo de protocolo



Protocolo-quadro entre o Ministério da Defesa Nacional, o Ministro-adjunto, o Ministério da Educação e o Município de Tarouca para a promoção da implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz

Considerando que:

De acordo com o n.º 1 do artigo 276.º da Constituição da República Portuguesa “[a] defesa da pátria é um direito e um dever fundamental de todos os portugueses”;

A Lei do Serviço Militar – Lei n.º 174/99, de 21 de setembro – refere, no n.º 4 do seu artigo 12.º, que outros serviços públicos, com relevância para o sistema de ensino nacional, devem desenvolver ações de sensibilização e divulgação do papel da defesa nacional e das Forças Armadas, “através da integração temática da defesa nacional em curricula escolares”;

O atual Conceito Estratégico de Defesa Nacional contempla, como vetor e linha de ação estratégica, a promoção, através das instituições da educação e da segurança e defesa nacional, de uma cultura de segurança e a promoção na escola dos valores nacionais e da formação para um patriotismo democrático e cosmopolita;

De acordo com as Linhas Orientadoras da Educação para a Cidadania, a área temática da Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz pretende evidenciar o contributo específico dos órgãos e estruturas de defesa para a afirmação e preservação dos direitos e liberdades civis, bem como a natureza e as finalidades da sua atividade em tempo de paz, e ainda contribuir para a defesa da identidade nacional e para o reforço da matriz histórica de Portugal, nomeadamente como forma de consciencializar a importância do património cultural, no quadro da tradição universal de interdependência, solidariedade e paz entre os povos do Mundo; O Ministério da Defesa Nacional, no âmbito da sua missão, tem por atribuição “Monitorizar e apoiar a implementação das ações relativas às estratégias setoriais identificadas no Conceito Estratégico de Defesa Nacional”, nos termos da alínea d) do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, que estabelece a orgânica do Ministério da Defesa Nacional;

O Ministro-adjunto tem por missão formular, conduzir, executar e avaliar uma política global e coordenada na área das autarquias locais, da cidadania e da igualdade, bem como acompanhar as medidas de caráter interministerial de execução do Programa do Governo, nos termos do n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, que aprova o regime de organização e funcionamento do XXI Governo Constitucional; destacam-se ainda no âmbito das suas competências fazer cumprir o II Plano Nacional de Ação para a Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas sobre Mulheres, Paz e Segurança RCSNU 1325 (2014-2018), em respeito aos compromissos assumidos por Portugal no âmbito das Nações Unidas. Esta Resolução, aprovada em 2000, pelo Conselho de Segurança da ONU, vincula os Estados Membros desta organização a atenderem às experiências e contribuições distintas das mulheres no contexto de paz e segurança, a promoverem a participação total e igual das mulheres, e à integração de uma perspetiva de género em todas as iniciativas de paz e segurança. Qualquer programa de educação para a segurança, defesa e paz deverá, pois, integrar uma perspetiva de género em respeito por estes compromissos internacionais do Estado Português.

O Ministério da Educação, no âmbito da sua missão, tem por atribuição valorizar as parcerias com entidades que cooperam na concretização de políticas educativas para o desenvolvimento das crianças e dos jovens, de modo a contribuir para uma cidadania interveniente nos diferentes espaços sociais, que estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos dos ensinos básico e secundário;

A escola é o espaço no qual ganha realidade a educação para a cidadania, possibilitando a inclusão da temática da educação para a segurança e a defesa nacional, nomeadamente na sua vertente de uma cultura para a paz;

O Programa de Governo do XXI Governo Constitucional, tendo presente a necessidade de envolver a sociedade no debate sobre as questões da Defesa Nacional e de aproximar as Forças Armadas dos cidadãos e das cidadãs, propõe-se desenvolver uma cultura de defesa, segurança e paz integrada que envolva autarquias e escolas, em articulação, nomeadamente, com o setor da Educação;

Os Municípios têm um conjunto de competências ao nível da Educação, consequência do reconhecimento de que a proximidade territorial e o seu conhecimento da comunidade são um fator fundamental no processo educativo;

Considerando, ainda, que:

Uma equipa conjunta da Direção-Geral da Educação e do Instituto da Defesa Nacional elaborou o «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz», aprovado para aplicação na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário, que se constitui como o documento orientador para a implementação da Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz;

Importa agora implementar de forma generalizada o Referencial da Educação para a Segurança e a Paz, nos estabelecimentos da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário do Sistema Educativo português.

É celebrado o presente protocolo-quadro, entre

O Ministério da Defesa Nacional, o Ministro-adjunto, o Ministério da Educação

E

O Município de Tarouca

Que se rege pelas cláusulas seguintes:

Cláusula primeira

Objeto

O presente protocolo-quadro tem por objetivo promover a implementação do «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz» para a educação pré-escolar, o ensino básico e o ensino secundário, junto da comunidade educativa.

Cláusula segunda

Ministério da Defesa Nacional

1. O Ministério da Defesa Nacional, através do Instituto da Defesa Nacional, doravante designado IDN, assume no âmbito deste Protocolo a responsabilidade de elaborar, em colaboração com os Municípios e os agrupamentos de escolas dos respetivos Concelhos, um plano de implementação do «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz».

2. No âmbito da implementação do Referencial, o Ministério da Defesa Nacional, através do IDN, propõe e desenvolve atividades de formação para docentes creditados como formadores, pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, em atividade nos Centros de Formação de Associação de Escolas e garante

a assessoria aos quadros envolvidos na implementação, relativamente às questões de segurança e defesa nacional.

Cláusula terceira

Ministério da Educação

O Ministério da Educação, através da Direção-Geral da Educação, em articulação com o IDN, assume no âmbito deste Protocolo:

- i. Dinamizar a concretização do plano de implementação do «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz»;
- ii. Colaborar nas atividades de formação para docentes, designadamente, na salvaguarda da articulação do «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz» com os documentos curriculares em vigor e de aspetos pedagógicos adequados aos diferentes níveis de ensino.

Cláusula quarta

O Município

1. O Município parte neste Protocolo colabora com os Ministérios da Defesa Nacional e da Educação na elaboração e execução do plano de implementação do «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz» a nível concelhio, procurando, na medida das suas atribuições, incentivar, apoiar e integrar no Projeto Educativo Concelhio, iniciativas relevantes da sociedade civil relacionadas com a promoção de uma cultura da segurança, da defesa e da paz.

2. Neste contexto, e na medida das suas atribuições, o Município apoia a participação ativa neste projeto dos agrupamentos de escolas do seu Concelho.

Cláusula quinta

Produção de efeitos e vigência

1. O presente protocolo-quadro entra em vigor na data da sua assinatura e vigora pelo período de três anos.

2. As Partes comprometem-se a tudo fazer no sentido de que o «Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz» seja implementado em pleno no ano letivo de 2017/2018.

Por estarem de acordo com o teor do presente protocolo-quadro, é o mesmo assinado, em quadruplicado pelos outorgantes, destinando-se um exemplar a cada uma das partes.

Viseu, 5 de dezembro de 2016.

O Ministro da Defesa Nacional

José Alberto de Azeredo Ferreira Lopes

Pel' O Ministro-adjunto

O Secretário de Estado das Autarquias Locais

Carlos Miguel

O Ministro da Educação

Tiago Brandão Rodrigues

Pel' O Presidente da Câmara Municipal de Tarouca

O Vice-Presidente da Câmara Municipal de Tarouca

José Damião

Anexo M

Página inicial do Site do IDN

The screenshot shows the IDN website homepage. At the top, there is a navigation bar with the URL 'idn.gov.pt/index.php'. Below this, the main content area features a large blue header for the 'Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz', dated 22 de dezembro 2014. The text describes the referential's scope for Pre-school, Basic, and Secondary education, approved in August 2014. Below the text is a 'Referencial' button. Further down, there is a section for 'E-BOOK SOBRE SEGURANÇA E DEFESA PARA PROFESSORES', dated 08 setembro 2015. This section includes a graphic for a 'documento de apoio' (support document) with a blue background and white text, and a smaller graphic showing military equipment like an aircraft and a tank. Below these graphics are two buttons: 'Documento de Apoio em formato para tablet' and 'Documento de Apoio em formato para PC'.

Imagem 4 – Página inicial do site do IDN onde está o Referencial e o E-book.

The screenshot shows a news article on the IDN website. The article title is '58 Professores frequentaram a 14.ª e 15.ª ações de formação 'Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário', em Castelo Branco', dated 12 julho 2019. The text describes the training actions organized by the Instituto da Defesa Nacional in partnership with the Centro de Formação de Associações de Escolas Altojeito, held at the Escola Básica Afonso de Paiva in Castelo Branco. It mentions the participation of the Minister of Defense, the Secretary of State for Citizenship and Equality, and the Mayor of Castelo Branco. Below the text is a photograph of a large group of people, including teachers and officials, standing in front of the entrance to the Escola Básica Afonso de Paiva.

Imagem 5 – Notícia sobre uma ação de formação de professores, colocada na página inicial do site do IDN.

Anexo N

Área do site do IDN – Educação para a Cidadania



Imagem 6 – Local onde se encontra a área da Educação para a Cidadania, na página inicial do site do IDN.

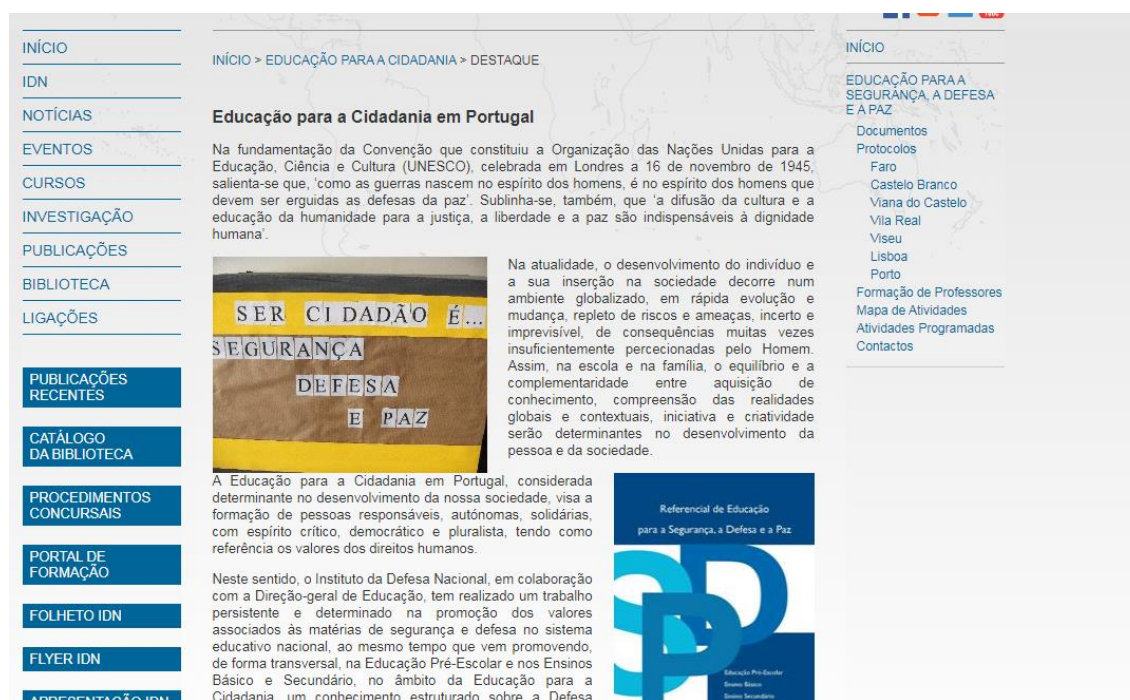


Imagem 7 – Página inicial da área da Educação para a Cidadania.

Anexo O

Na Tabela 12 estão referidos os municípios que já celebraram o protocolo para a implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz

Distrito	Município
Lisboa	Lisboa
	Sintra
	Cascais
	Oeiras
	Amadora
Porto	Porto
	Vila Nova de Gaia
	Matosinhos
	Maia
Faro	Baião
	Faro
	Albufeira
	Alcoutim
	Aljezur
	Loulé
	Castro Marim
	Lagos
	Lagoa
	Monchique
	Olhão
	Portimão
	São Brás de Alportel
	Silves
	Tavira
	Vila do Bispo
	Vila Real de Santo António
Castelo Branco	Castelo Branco
	Belmonte
	Covilhã
	Fundão
	Idanha-a-Nova
	Oleiros
	Penamacor
	Proença-a-Nova
	Sertã
	Vila de Rei
	Vila Velha de Rodão
Viana do Castelo	Viana do Castelo
	Arcos de Valdevez
	Caminha
	Melgaço
	Monção
	Paredes de Coura
	Ponte da Barca
	Ponte de Lima
	Valença
	Vila Nova da Cerveira
	Vila Real
	Alijó
	Boticas
	Chaves

Vila Real	Mesão Frio
	Mondim de Basto
	Montalegre
	Murça
	Peso da Régua
	Ribeira de Pena
	Sabrosa
	Santa Marta de Penaguião
	Valpaços
	Vila Pouca de Aguiar
	Viseu
Viseu	Armamar
	Carregal do Sal
	Castro Daire
	Cinfães
	Lamego
	Mangualde
	Moimenta da Beira
	Mortágua
	Nelas
	Oliveira de Frades
	Penalva do Castelo
	Penedono
	Resende
	Santa Comba Dão
	São João da Pesqueira
	São Pedro do Sul
	Sátão
	Tabuaço
	Tarouca
	Tondela
	Vila Nova de Paiva
Vouzela	

Tabela 12. Listagem dos municípios com protocolo.

Total de distritos: 7

Total de municípios: 84

AÇÃO DE FORMAÇÃO PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO
Ação de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário"

PROGRAMA

Sessão Inicial: Apresentação dos Formadores; Introdução à Ação de Formação; apresentação do programa da ação de formação.

Propósitos e objetivos da ação de formação. Desenvolvimentos subsequentes.

Apresentação dos conteúdos do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (RESDP) e do E-Book de Apoio para o Tema D do RESDP

Segurança e Valores – Fundamentos Legais e Jurídicos da Segurança: Segurança e Direitos Humanos; As Grandes Cartas Universais dos Direitos Humanos: os principais instrumentos jurídicos de proteção e promoção dos Direitos Humanos – a Declaração de Independência Americana, a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, a Carta Internacional dos Direitos Humanos (Declaração Universal dos Direitos Humanos, Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos e Pacto Internacional sobre Direitos Económicos, Sociais e Culturais e respetivos protocolos adicionais); a Convenção dos Direitos da Criança; a Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais e a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia; Direitos Humanos e intervenções humanitárias; ações de imposição da paz e de manutenção da paz e a “responsabilidade de proteger”.

Globalização, riscos e ameaças: O conceito de Globalização; O conceito de Crise; Das novas e das velhas ameaças – das guerras, ao terrorismo, às ciber ameaças e às crises ambientais e tecno-industriais; o conceito de Incerteza na era da interconectividade. As Organizações Internacionais e as Organizações Não-Governamentais. As empresas militares privadas.

Identidade Nacional: os elementos distintivos da identidade portuguesa: a língua, a história, a vontade coletiva. A história da vontade de independência nacional e os grandes conflitos armados com que Portugal se confrontou ao longo da sua história. Os ativos nacionais contemporâneos. A dimensão da Língua Portuguesa. O mar como oportunidade e desafio. Os espaços de integração de Portugal: a União Europeia, a Aliança Atlântica, a Comunidade de Países de Língua Portuguesa. O valor da diáspora nacional.

A Política de Defesa Nacional e as Forças Armadas: Constituição da República Portuguesa e as Forças Armadas; A Lei de Defesa Nacional; O Conceito Estratégico Nacional; O Conceito Estratégico Militar; As Missões das Forças Armadas; A Estrutura das Forças Armadas; As Missões Externas das Forças Armadas e a Segurança Nacional.

As Forças de Segurança: A Constituição da República e as Forças de Segurança; As Missões das Forças de Segurança; A arquitetura das Forças de Segurança: Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública; As Missões Externas das Forças de Segurança e a Segurança Nacional. O serviço de Informações e Segurança: quadro institucional e missões.

Estratégias de implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz: elementos para o Projeto Educativo de Escola e para o Plano Anual de Atividades. Propostas para estruturar a implementação das matérias de segurança e defesa e a paz nas atividades letivas e complementares dos agrupamentos de escolas. Alguns modelos internacionais: França e Espanha. Abordagem ao relacionamento entre os conteúdos programáticos de algumas disciplinas e os descritores do Referencial.

"Boas Práticas": experiências pedagógicas em decurso de implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.

Discussão Dirigida: Discussão dirigida com base em trabalhos práticos de carácter didáticos em torno do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz. Apresentação dos trabalhos dos Grupos de Trabalho; **Tema:** Apresentar uma proposta para um projeto de atividades sobre a segurança e defesa para os alunos de um dos ciclos do Ensino Básico ou do Ensino Secundário de acordo com o Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (os grupos serão

formados de acordo com o ciclo em que cada professor leciona ou desenvolverá a sua atividade).

Materiais: Serão referenciados materiais de apoio - textos de apoio, recursos didáticos, ligações e sítios da rede, para que os professores possam planear as atividades ou aulas.

Sessão de Encerramento da AFSDP - Breves palavras de conclusão

CARGA HORÁRIA TOTAL DE 25 HORAS

ANEXO Q

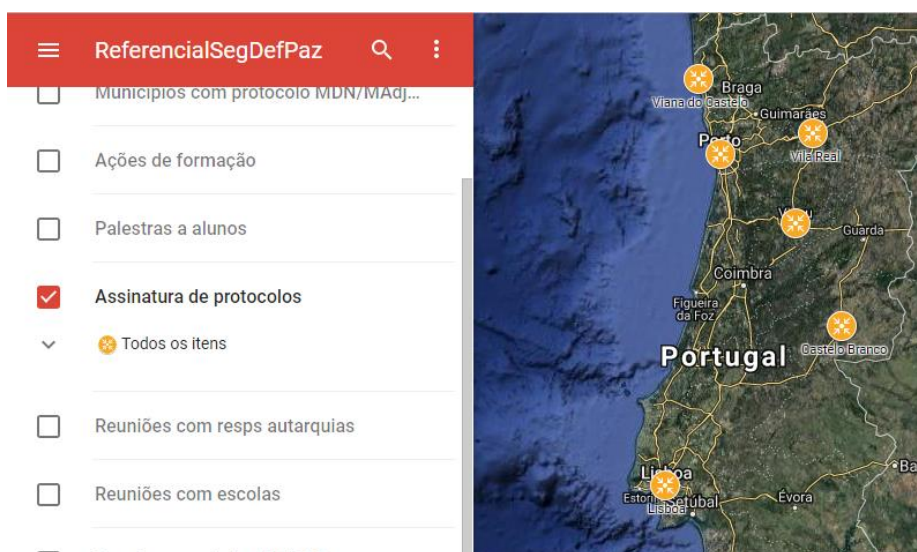


Imagem 8 – Mapa dos Distritos com protocolo

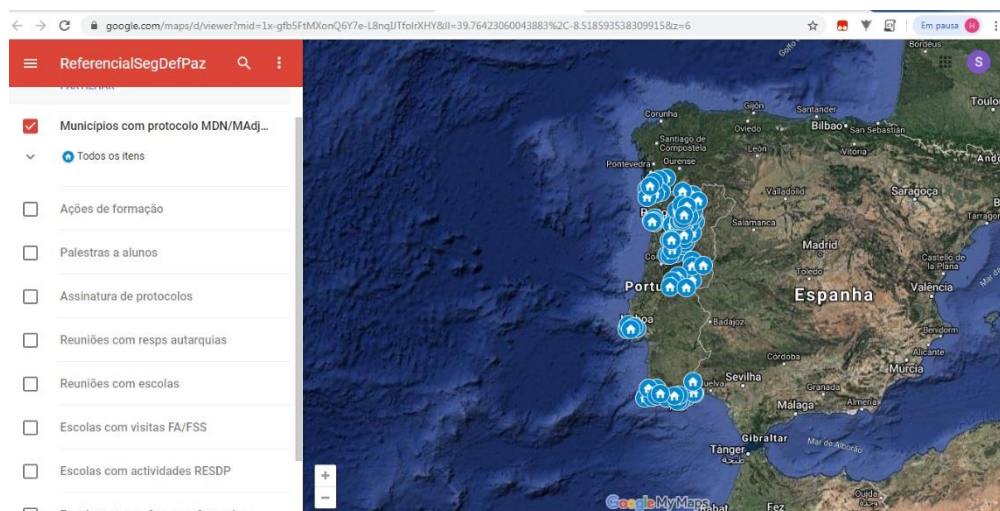


Imagem 9 – Mapa dos Municípios com protocolo

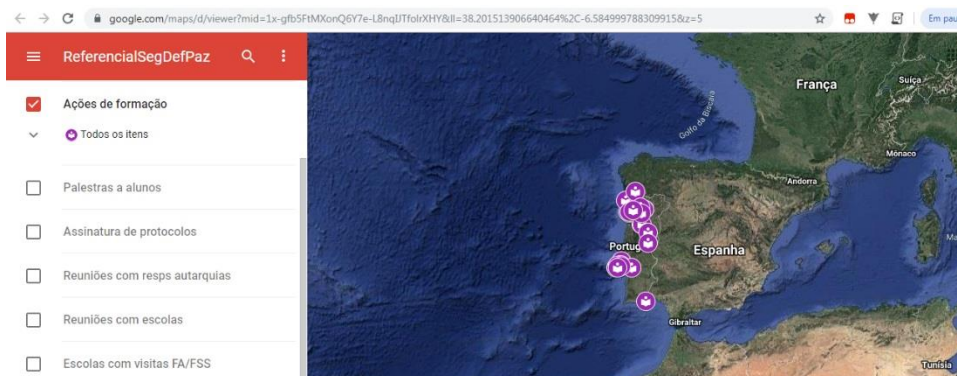


Imagem 10 – Locais a onde foram desenvolvidas Ações de Formação

Locais a onde foram desenvolvidas ações de formação:

- IDN - Instituto da Defesa Nacional
- Baião
- Arruda dos Vinhos
- Porto
- Amadora
- Cascais
- Oeiras
- Loures - EB1 JI Infantado
- Viseu
- Vila Real
- Monte da Ola, Viana do Castelo - EB23S Monte da Ola
- Porto - ES Carolina Michaëlis
- Rio Tinto, Gondomar – EBIDMafalda
- Sintra, Rio de Mouro - ES Leal da Camara
- Viseu - EB do Viso
- Vila Real - AE Diogo Cão
- Matosinhos - EBEFPOLiveira
- Viana do Castelo
- Melgaço
- Lisboa - ES Josefa de Óbidos
- Mondim de Basto - AE de Mondim de Basto
- Mesão Frio - AE Professor António da Natividade
- Maia
- Funchal
- AE Vendas Novas
- Câmara Municipal de Paços de Ferreira
- Lisboa - Chelas Escola Secundária D. Dinis
- Paço de Arcos Escola Secundária Luís de Freitas Branco
- Tavira
- Covilhã
- Castelo Branco

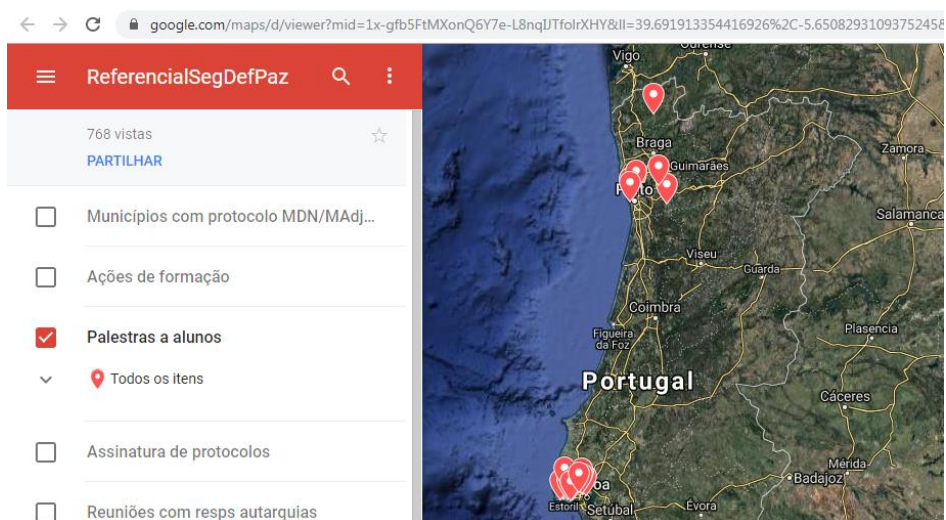


Imagem 11 – Locais a onde foram desenvolvidas palestras a alunos

Locais a onde foram desenvolvidas palestras a alunos:

- Paredes
- Cascais
- Lisboa - ES Maria Amália Vaz de Carvalho
- Carcavelos - Colégio Maristas

- Escola Secundária de Vergílio Ferreira
- Sintra - ES Santa Maria - AE Monte da Lua
- Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico Paços de Ferreira
- Agrupamento de Escolas de Valdevez
- Agrupamento de Escola de Paço de Arcos
- Escola Básica António Gedeão - Odivelas
- Escola Secundária João Gonçalves Zarco
- Escola Secundária Sebastião e Silva
- ES José Gomes Ferreira
- Escola secundária da amadora
- Escola Secundária da Maia
- Associação Nacional para o Estudo e a Intervenção na Sobredotação (ANEIS) (na Delegação do Porto do IDN)

Reuniões com representantes de autarquias:

- Câmara Municipal de Resende
- Câmara Municipal de Lamego
- Câmara Municipal da Maia
- Câmara Municipal de Sintra
- Câmara Municipal de Oeiras
- Câmara Municipal de Lisboa
- Câmara Municipal de Viseu
- Câmara Municipal de Cascais
- Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia
- Câmara Municipal de Matosinhos
- Câmara Municipal do Porto
- Câmara Municipal de Nelas
- Câmara Municipal De Tondela
- Câmara Municipal de São Pedro do Sul
- Câmara Municipal de Lamego
- Câmara Municipal de Resende
- Câmara Municipal de Mangualde
- Câmara Municipal de Baião
- Câmara Municipal de Almada
- Câmara Municipal do Barreiro

Reuniões com escolas:

- Cascais
- Setúbal
- Lisboa - ES Josefa de Óbidos
- AVE Azeitão
- Lisboa - AE da Alapraia
- Sintra

Continuação do Anexo Q

- Viseu
- Lisboa - EB23 Professor Agostinho da Silva
- Lisboa - ES Marquês de Pombal
- Lisboa - ES D. Jose I
- Lisboa - ES Ibn Mucana

Escolas com visitas às Forças Armadas e Forças de Segurança:

- Vila Nova de Gaia - EB 2/3 Fernandes de Sá
- Vila Nova de Gaia - ES Arquitecto Oliveira Ferreira
- Vila Nova de Gaia - ES Inês De Castro
- Vila Nova de Gaia - EB2/3 Sophia Mello Breyner
- Porto - EB23S Rodrigues de Freitas
- Porto - EB3S Garcia de Orta
- Porto - EBS do Cerco
- Matosinhos - EB Eng. Fernando Pinto de Oliveira
- Matosinhos - ES Senhora Hora
- Matosinhos - ES Padrao Da Legua
- Matosinhos - ES João Gonçalves Zarco
- Maia - EB23S de Águas Santas
- Baião - EB Sudeste de Baião
- Lisboa - AE do Alto do Lumiar
- Lisboa - ES Marquês de Pombal
- Escola Secundária Luís de Freitas Branco
- EB 1 / JI Dom Dinis



Imagem 12 – Escolas com visitas às FFAA e FFSS

Escolas com atividades no âmbito do RESDP:

- Lisboa - AE Alto do Lumiar
- Lisboa - AE Luis de Camões
- Lisboa - AE Vergílio Ferreira
- Lisboa - ES Marquês de Pombal
- Lisboa - ES Maria Amália Vaz de Carvalho
- Lisboa - EP de Ciências Geográficas
- Lisboa - AE Piscinas-Olivais
- Porto - EBS do Cerco
- Porto - ES Rodrigues de Freitas
- Matosinhos - ES Abel Salazar
- Matosinhos - ES Padrão Da Légua
- Matosinhos - EB Eng. Fernando Pinto de Oliveira
- Matosinhos - ES Senhora Hora
- Matosinhos - ES João Gonçalves Zarco
- Baião - EB Sudeste de Baião
- Baião - AE de Eiriz
- Maia - ES da Maia
- Vila Nova de Gaia - EB 2/3 Fernandes de Sá
- Vila Nova de Gaia - EB23 Soares dos Reis
- Vila Nova de Gaia - ES Inês De Castro
- Cascais - ES Frei Gonçalo de Azevedo
- Sintra - AE Professor Agostinho da Silva
- Sintra - EBS Padre Alberto Neto



Imagem 13 – Escolas com atividades do RESDP

Escolas e Agrupamentos com professores formados:

- AE Abel Salazar, Matosinhos
- AE Adelaide Cabette, Odivelas
- AE Aqualva Mira-Sintra. EB 2,3 Dom Domingos Jardo.
- AE Alapraia
- AE Alto do Lumiar
- AE Alto dos Moinhos, Sintra
- AE Amadeo de Souza Cardoso, Amarante
- AE Aquilino Ribeiro, Oeiras
- AE Arga Lima
- AE Barrocelos EB Vila de Punhe
- AE Básica de Vila D'Este, Gaia
- AE Carlos Ribeiro – Pinhal Frades
- AE Carolina Michaelis, Porto
- AE Clara de Resende, Porto
- AE Conde de Oeiras, Oeiras
- AE D. Dinis, Odivelas
- AE D. Maria II, Sintra
- AE D. Pedro I, Vila Nova de Gaia

Continuação do Anexo Q

- AE Abilheira
- AE da Alapraia, Cascais
- AE da Bobadela, Loures
- AE Cidadela
- AE Damaia
- AE da Senhora da Hora, Matosinhos
- AE da Trofa, Trofa
- AE das Laranjeiras, Lisboa
- AE de Águas Santas, Maia
- AE de Alcabideche
- AE de Alpendorada
- AE de Alvalade, Lisboa
- AE de Arcozelo - EB 2,3/S Arcozelo
- AE de Arruda dos Vinhos
- AE de Aveiro-Mar, Póvoa de Varzim
- AE Azambuja
- AE de Azeitão - Escola de Azeitão
- AE de Barroelas
- AE Caneças
- AE de Canelas, Vila Nova de Gaia
- AE Carnaxide
- AE de Carvalhos, Vila Nova de Gaia
- AE de Cascais
- AE de Casquilhos, Barreiro
- AE de Felgueiras, Felgueiras
- AE de Mangualde
- AE Marco de Canavezes
- AE de Massamá, Sintra
- AE de Mundão
- AE de Paço de Arcos, Oeiras
- AE de Padrão da Légua, Matosinhos
- AE de Pedrouços
- AE de Perafita, Matosinhos
- AE Pinheiro, Penafiel
- AE de Queluz-Belas, Sintra
- AE de S. João da Talha, Loures
- AE de Santa Catarina, Oeiras
- AE de Santo André, Barreiro
- AE de São Bruno, Oeiras
- AE de São Lourenço, Valongo
- AE Sátão
- AE de Viseu Norte
- AE do Alto do Lumiar
- AE do Castelo da Maia
- AE do Cerco, Porto
- AE do Forte da Casa
- AE do Levante da Maia
- AE Sudoeste de Baião (Sta. Marinha do Zêzere-Baião); AE Souselo (Cinfães)
- AE Viso
- AE Dr. Carlos Pinto Ferreira – EB Dr. Carlos Pinto Ferreira – Junqueira – Vila do conde
- AE Dr. Costa Matos, Vila Nova de Gaia
- AE Mário Sacramento
- AE DrVieira de Carvalho
- AE Eduardo Gageiro
- AE Eng. Fernando Pinto de Oliveira, Matosinhos
- AE Escultor António Fernandes de Sá, Vila Nova de Gaia



Imagem 14 – Escolas e agrupamentos com professores formados

Continuação do Anexo Q

- AE Eugénio de Andrade, Porto
- AE Francisco de Arruda, Alcântara - Lisboa
- AE Frei Gonçalo Azevedo
- AE Freixo
- AE Gaia-Nascente- E.B Anes de Cernache, Vila Nova de Gaia
- AE Garcia de Orta, Porto
- AE General Humberto Delgado, Loures
- AE Gil Vicente, Lisboa
- AE Gomes Monteiro
- AE Gonçalo Mendes da Maia
- AE Grão Vasco Viseu
- AE Ibn Mucana
- AE Infanta D. Mafalda-Gondomar
- AE Infanta Dona Mafalda, Rio Tinto
- AE Infante D Henrique
- AE Irmãos Passos, Guifões, Matosinhos
- AE João Villaret, Loures
- AE Julio Dinis, Vila Nova de Gaia
- AE Laeal da Câmara, Sintra
- AE Lapiás Sintra
- AE Mães D'Água
- AE Marquesa de Alorna, Lisboa
- AE Matilde Rosa Araújo
- AE Melgaço
- AE Melgaço - Escola Básica e Secundária de Melgaço
- AE Mondim Basto
- AE Monte da Lua
- AE Monte Ola
- AE Morgado Mateus
- AE N° 3 de Rio Tinto, Gondomar
- AE N° 4 de Odivelas, Escola Adelaide Cabette
- AE ° 2 de Loures
- AE Padre Alberto Neto - Queluz
- AE Paredes de Coura
- AE Paredes de Coura - EB 2,3 /Sec. Paredes de Coura
- AE Paredes de Coura - Escola Básica e Secundária de Paredes de Coura
- AE Patrício Prazeres, Lisboa
- AE Penalva do Castelo
- AE Pintor Almada Negreiros
- AE Piscinas - Olivais, Lisboa
- AE Ponte da Barca
- AE Prof. Lindley Cintra, Lisboa
- AE Professor Agostinho da Silva, Sintra
- AE Professor António Natividade
- AE Professor Óscar Lopes, Matosinhos
- AE Rodrigues Freitas
- AE Santa Bárbara, Gondomar
- AE Santa Maria Maior Viana do Castelo
- AE Sidónio Pais
- AE Sidónio Pais - Jardim de Infância
- AE Soares dos Reis, Vila Nova de Gaia
- AE Sophia de Mello Breyner, Vila Nova de Gaia
- AE Valdevez Valdevez
- AE Valdevez Centro Escolar Prof. António Melo Machado
- AE Valdevez - EB 2,3/S Arcos de Valdevez
- AE Vasco Santana, Odivelas

Continuação do Anexo Q

- AE Vergílio Ferreira, Lisboa
- AE Vila Nova de Cerveira
- AE Vila Pouca de Aguiar
- AE Vila Pouca de Aguiar Sul
- AE Visconde de Juromenha, Sintra
- AEArcozelo
- AEArcozelo - Escola Básica das Lagoas
- AEs Professor Óscar Lopes, Matosinhos
- Agrupamento de Escolas Diogo Cão
- Agrupamento de Escolas D. Dinis - Pombais
- Agrupamento de Escolas de Melgaço
- Agrupamento de Escolas de Ribeira de Pena
- Agrupamento de Escolas Diogo Cão
- Agrupamento de Vila Pouca de Aguiar
- Agrupamento Vertical Escolas Morgado de Mateus
- AS Matias Alves AE Agualva Mira Sintra
- Câmara Municipal de Sabrosa
- Colégio Euro-Atlântico
- Colégio São Filipe - Setúbal
- Agrupamento de Escolas das Olaias, Lisboa
- E.B.1/JI da Gandra
- EB 23 Rio Tinto
- EB 23 D.Dinis
- EB 23 de António Augusto Louro
- EB 2,3 Marques Leitão - Valbom
- EB 2,3 Professor Noronha Feio
- EB 2,3/S de Arcozelo
- EB 2,3/S Mondim de Basto
- EB 23 General Serpa Pinto
- EB23 Diogo Cão Vila Real
- EB Alexandre Herculano-Santarém
- EB Calde AE de Viseu Norte
- EB Casainhos
- EB Viso
- Escola Básica General Serpa Pinto
- EB S João da Foz
- EB S. Miguel de Nevogilde - Porto
- EB Vale Flores Almada
- EB,2,3 D. Luis Mendonça Furtado
- EB/JI de Monte –Touguinhó – AE Dr. Carlos Pinto Ferreira
- EB1 /JI Casal do Marco
- EB1 Ciclo com PréEscolar e Creche de Santana
- EB1 de Teivas AE Infante D Henrique
- EB23S Aquilino Ribeiro
- EBásica 2,3 das Olaias
- EBS Josefa de Óbidos Agrupamento Padre Bartolomeu de Gusmão
- ES Adelaide Cabette (Ex-Secundária de Odivelas)
- ES Alves Martins
- ES Arquiteto Oliveira Ferreira Penafiel
- ES c3 Ciclo EB de Pedro Nunes
- Escola Secundária Camilo Castelo Branco
- ES da Boa Nova – Leça da Palmeira
- ES Parede
- ES de Mira Flores, Oeiras
- ES Dom Egas Moniz / AE de Resende
- ES Dr. Mário Sacramento-Aveiro

Continuação do Anexo Q

- ES Emídio Navarro
- ES Luís de Freitas Branco
- ES Maria Amélia Vaz de Carvalho
- ES Quinta das Palmeiras
- ES Quinta do Marquês
- ES Rainha D. Amélia
- ES Sebastião e Silva - AE S. Julião da Barra Veiras
- Escola Artística de Dança do Conservatório Nacional
- Escola Básica 23 de Alapraia
- Escola Básica D. Pedro I, Vila Nova de Gaia
- Escola Básica Vila
- Escola Básica e Secundária Vale do Âncora
- Escola Básica Leonardo Coimbra Filho, Porto
- Escola Básica Zambujal - AE João Villaret - Loures
- Escola Dr. Joaquim Gomes Ferreira Alves - Valadares, Vila Nova de Gaia
- Escola EB 23 Diogo Cão
- Escola EB 23S de Mondim de Basto
- Escola EBI Marão - Agrupamento Escolas Amarante
- Escola Eça de Queirós Vasco da Gama
- Escola Eugénio de Andrade, Porto
- Escola Gomes Eanes de Azurara / AE de Mangualde
- Escola Josefa de Óbidos
- Escola Nº 1 de Marco de Canavezes, Marco de Canavezes
- Escola Padre Alberto Neto AE Leal da Câmara
- Escola Professor Pedro D'Orey da Cunha
- Escola Profissional Agrícola D. Dinis - Paiã, Odivelas
- Escola Profissional Infante D. Henrique, Porto
- Escola Secundária/3 Camilo Castelo Branco
- Escola Secundária Arquitecto Oliveira Ferreira, Praia, Vila Nova de Gaia
- Escola Secundária Augusto Gomes, Matosinhos
- Escola Secundária Camilo Castelo Branco
- Escola Secundária da Amadora
- Escola Secundária da Maia, Agrupamento de Escolas da Maia, Maia
- Escola Secundária da Quinta do Marquês, Oeiras
- Escola Secundária de Almeida Garrett, Vila Nova de Gaia
- Escola Secundária João Gonçalves Zarco, Matosinhos
- Escola Secundária Maria Amália Vaz de Carvalho, Lisboa
- Escola Secundária Marquês de Pombal, Lisboa
- Escola Secundária Pinhal Novo
- Escola Secundária Rainha Dona Amélia, Lisboa
- Escola Secundária S Pedro
- Escola Secundária Sebastião e Silva
- Escola Secundária/3 Camilo Castelo Branco
- Escola Básica nº 2 - Vila Real
- Externato das Escravas S. C. Jesus
- Externato do Parque
- Instituto Militar dos Pupilos do Exército
- Município de Caminha
- Escola Secundária do Forte da Casa
- Gonçalo Mendes, Maia
- Escola Secundária de Castro Verde
- Agrupamento De Escolas De Alter Do Chão
- Escola EB1 de Prado
- Escola Secundária de Vendas Novas
- Agrupamento de Escolas de Vendas Novas
- EB C. Misericórdia

Total de Escolas: 218

Total de Agrupamentos: 11

Total de professores formados: 892

Anexo R

Descrição da orçamentação do projeto de Relações Públicas:

- Reunião de coordenação: Esta tática não teria nenhum custo associado, pois ocorreria nas instalações do IDN e a sua divulgação seria por email.
- “Todos pela Segurança, Defesa e Paz”: este evento teria um custo aproximado de 9900,00€ caso participassem 450 pessoas. Foi solicitado um orçamento à Messe de Cascais para a realização do cocktail, tendo este o custo de 22,00€ por pessoa. Os convites para este evento seriam realizados por email, não tendo por isso nenhum custo.
- “Um por todos” (Team building): Em relação ao embarque no navio da Marinha Portuguesa, este seria solicitado como uma parceria ao ramo, não sendo por isso cobrado nenhum valor. O transporte até à Base Naval de Lisboa seria efetuado pelo autocarro do IDN, tendo o custo associado de aproximadamente 11,49€⁶⁰.
- Junta-te a nós e vem ser “cidadão”: Esta ação não teria o custo da elaboração do cartaz de divulgação, no valor aproximado de 26,99€ (<https://www.360imprimir.pt/cartazes>).
- O “cidadão do ano”: Este prémio teria o custo associado de aproximadamente 60,00€ (cerca de 30,00€ por noite na Messe Militar do Porto), mais 26,99€ da impressão do cartaz de divulgação. No total teria o custo de 90,99€.
- Micro site “Junta-te a nós”: A criação do microsite não teria nenhum custo associado, pois seria realizado em parceria com a ESCS ou com outra escola ao abrigo do programa de estágios (tentativamente), derivado também ao seu cariz de responsabilidade social.
- Questionário “Quem sabe mais sobre o RESDP?”: Esta tática não teria nenhum custo associado, pois a elaboração dos questionários seria feita pelos funcionários do IDN e seriam enviados através do microsite.
- Divulgação do vídeo sobre o Referencial: A divulgação do vídeo “Referencial” não teria nenhum custo associado, pois o vídeo seria partilhado nas redes sociais e site do IDN, nas redes sociais e sites dos ramos das Forças Armadas e das Câmaras Municipais com as quais existe protocolo. Seria ainda

⁶⁰ Valor calculado (tendo em conta consumo, preço do gasóleo e portagens) no site da GALP. Disponível em: <https://www.galpshare.pt/galpshare/calculator/cost> [Consultado em outubro, 24, 2019].

solicitado aos meios de comunicação social a divulgação do vídeo nas suas plataformas digitais, sem nenhum custo associado. Poderiam partilhar o *link* do vídeo numa das notícias que fossem realizadas.

- Criação de roll ups e folhetos: Cada 30 roll up (tamanho: 200x85cm; material: Lona semi brilho 340g; cores só na frente e estrutura Click-Clack) teria o custo de aproximadamente 1573,16€ (<https://www.360imprimir.pt/roll-up>). Em relação aos folhetos, 4000 folhetos (tamanho: A5; material: Couché Mate 90g; cores frente e verso) teriam o custo aproximado de 43,99 € (<https://www.360imprimir.pt/folhetos?productId=3>). Tendo em conta que este material seria para fornecer às câmaras municipais, escolas e associações, penso que seria necessário fazer 150 *roll ups* e 8000 folhetos. No total, esta tática teria o custo de: 7865,80€ (*roll ups*) + 87,98€ (folhetos) = 7953,78€. Sugere-se que seja solicitada a colaboração do MDN para suporte destes custos.
- Reunião “Promover o Referencial”: Esta reunião não teria nenhuns custos, pois ocorreria nas instalações do IDN.
- Relatório “Progressos do Referencial”: A criação deste relatório não teria quaisquer custos, pois seria elaborado pelos funcionários do IDN e enviado por email para o Ministério da Defesa Nacional e para o Ministério da Educação
- Reunião “Aumento de protocolos”: Esta reunião teria associados os custos de deslocação em viatura do IDN para o MDN (local da reunião). O cálculo aproximado deu o valor de 3,86€⁶¹.
- Reunião “Priorizar o Referencial”: Esta tática teria o valor aproximado de Reunião 1,29 €⁶², pois seria nas instalações do Ministério da Educação.
- Reunião “Existe espaço nas Escolas para a Segurança, a Defesa e a Paz”: Em relação aos valores associados a esta tática, seria apenas o valor do almoço nas instalações do IDN. Este almoço contaria com a presença de aproximadamente 7 pessoas, sendo que o valor seria de 35,00€ por pessoa. Custo total: 245,00€ (Orçamento fornecido pela Messe de Cascais).
- Reunião “Implementação do Referencial”: Esta reunião não teria nenhum valor associado, pois seria nas instalações do IDN.

⁶¹ Valor calculado (tento em conta consumo, preço do gasóleo e portagens) no site da GALP. Disponível em: <https://www.galpshare.pt/galpshare/calculator/cost> [Consultado em outubro, 24, 2019].

⁶² Valor calculado (tento em conta consumo, preço do gasóleo e portagens) no site da GALP. Disponível em: <https://www.galpshare.pt/galpshare/calculator/cost> [Consultado em outubro, 24, 2019].

➤ Seminário “A importância da segurança e defesa de Portugal”: Estes seminários teriam o custo associado à deslocação do Professor António Duarte e do Coronel Marinho Pereira, uma vez que os espaços utilizados iriam ser cedidos gratuitamente. Desta forma, prevê-se o custo de:

- Escola Prática dos Serviços do Exército na Póvoa de Varzim: 46,70€ (portagens) + 150,08€ (combustível) = 196,78€
- Regimento de Infantaria nº15 em Tomar: 12,70€ (portagens) + 61,75€ (combustível) = 74,45€
- Escola Naval: 11,49€ (gasóleo e portagem da ponte)
- Regimento de Infantaria nº 1: 75,90€ (combustível) + 40,00€ (portagens) = 115,90€
- Teatro das Figuras em Faro: 118,35€ (combustível) + 50,00€ (portagens) = 168,35€
- Regimento nº14 em Viseu: 126,50€ (combustível) + 50,00€ (portagens) = 176,50€
- Universidade de Coimbra: 90,91€ (combustível) + 25,00€ (portagens) = 115,91€
- Academia da Força Aérea em Pêro Pinheiro: 12,86€ (combustível)
- Centro de Formação de Portalegre: 97,77€ (combustível) + 25,00€ (portagens) = 122,77€
- Teatro das Figuras em Faro: 118,35€ (combustível) + 50,00€ (portagens) = 168,35€

Valor total aproximado: 1053,36€

➤ Palestra “O conceito de paz nos dias de hoje”: Esta palestra teria os custos associados às deslocações do Professor António Duarte e do Coronel Marinho Pereira às escolas. Com base na informação disponibilizada pelo IDN, prevê-se o gasto de 5000€ (valor gasto em média anualmente). Teria ainda o custo da impressão dos cartazes para a divulgação da palestra, considerando-se necessária a impressão de 50 cartazes, totalizando o custo de 35,66 €. Desta forma, o custo total seria de aproximadamente 5035,66€.

➤ Workshop “Ser militar por um dia”: Esta tática não teria custos associados para o IDN, uma vez que seriam as escolas e unidades militares a suportar as despesas.

➤ Visitas a unidades militares: Os custos associados a estas visitas seriam suportados pelas escolas e pelas unidades militares.

➤ Envio de comunicados de imprensa: Esta atividade não teria nenhum valor associado, pois os comunicados seriam realizados pelos funcionários do IDN e enviados por email para os media.

➤ Entrevistas com os Ministros da Defesa e da Educação e Diretora do IDN: Estas entrevistas não teriam nenhum custo associado, pois seriam celebradas na sequência de outras táticas.

- Visita dos media ao IDN: Esta atividade teria o custo relacionado com o almoço de convívio. Com base no orçamento da Messe de Cascais, o valor seria de 35,00€ por pessoa, e, tendo em conta que seriam 7 pessoas, o valor total seria de 245,00€.
- Visita dos media a escolas: Não é possível calcular o valor desta tática, pois está dependente da localização das escolas a visitar. De qualquer das formas, o valor seria apenas o da deslocação. Considerou-se então que esta tática não tem custos associados.
- Envio de *press kits* relacionados com o Referencial: Os *press kits* referidos na tática 25 teriam os custos de aproximadamente:
 - *Pen drive*: 3,66€ (cada) (<https://www.worten.pt/informatica-e-acessorios/armazenamento-de-dados/pen-drives/pen-usb-mediarange-mr910-16-gb-MRKEAN-4260057126214>). 20 *pens drive* x 3,66€= 73,20€
 - Bloco e caneta: 140,84 € (50 unidades) (<https://www.pens.com/pt/customizar/bloco-notas-linus-com-caneta/prd-dgkasqwc/var-fflrtea?qty=50&variantid=2&keyCode=TPTNNZ>).
 - Capa para iPad / tablet: Aproximadamente 6,09€ (cada). 20 capas x 6,09=121,80€

Os custos totais desta tática seriam aproximadamente de 335,84€.

- Entrevista com o Ministro da Defesa e o Professor António Duarte: Esta entrevista teria apenas associado o custo de deslocação do Professor António Duarte. Não é possível calcular, pois depende de onde seja efetuada a entrevista. Por este motivo, calculou-se como se não tivesse nenhum custo.
- Reunião “A importância do Referencial na sociedade e nas Forças Armadas”: Esta reunião ocorreria nas instalações do IDN e, por isso, não teria nenhum custo associado.
- Protocolo “Unidos pela segurança, defesa e paz”: Este protocolo não teria nenhum custo associado, pois seria celebrado nas instalações do IDN.
- Grupo de trabalho: Esta tática teria o custo do almoço associado. Com base no orçamento fornecido pela Messe de Cascais (35,00€ por pessoa), e tendo em conta que o almoço contaria com a presença de 8 pessoas, o custo total seria de 280,00€.