

# **O Impacto da Comunicação Externa da GNR na Perceção de Liberdade e Segurança da População Portuguesa**

**Albino Fernando Quaresma Tavares**

**Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação**

# **O Impacto da Comunicação Externa da GNR na Perceção de Liberdade e Segurança da População Portuguesa**

**Albino Fernando Quaresma Tavares**

**Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação**

**Dezembro, 2020**



Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Margarida Barreto.



Declaro que esta Dissertação é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

O candidato,

*Albino Fernando De Sousa Torres*

Lisboa, 18 de novembro de 2019

Declaro que esta Dissertação se encontra em condições de ser apreciado pelo júri a designar.

*[Handwritten signature]*

O(A) orientador(a),

Lisboa, 18 de novembro de 2019



À Olga e ao Pedro

Por serem as minhas âncoras e nunca me permitirem desistir





**AGRADECIMENTOS**

A realização de uma dissertação em comunicação estratégica, não é um trabalho que se possa efetuar de forma isolada, sem a colaboração de pessoas que, quer pelas funções que desempenham, quer pelas qualidades técnicas que possuem, dão preciosas indicações e um apoio incomensurável à concretização da mesma. Esta realidade traz-me à memória uma história contada por um amigo de profissão que dizia:

*O meu pai, canteiro de mármore, conta muitas vezes um pequeno episódio, ocorrido há cerca de 40 anos, quando ele e alguns companheiros procediam à colocação de um busto de homenagem a um honorável cidadão numa pequena cidade do interior. Tratava-se de uma figura conhecida e estimada por toda a gente. Quando a peça ficou a descoberto, as muitas pessoas que se juntaram a olhar o monumento, apesar dos sinais de satisfação pela obra, não conseguiam disfarçar uma certa desilusão, bem descrita na frase mais ouvida: “sim, é ele mas falta qualquer coisa...”. Os operários, apercebendo-se desse sentimento da população, contataram o escultor. No outro dia, já a peça estava montada, apareceu o artista armado de cinzel e macete e, sob o olhar atento de uma pequena multidão, começou a escrever a sua arte. Por cada vez que o cinzel tocava o mármore, soltavam-se pequenas lascas, as pessoas sorriam e o rosto de pedra ganhava vida. Ao terminar a sua obra, o artista foi presenteado com uma enorme e sentida ovação. Para os populares, agora sim, o busto já não era apenas um retrato de pedra, tinha também os traços da alma do seu conterrâneo.*

Ressalvando as devidas proporções, a cada sugestão, a cada conselho, a cada nova perspectiva que me era dada a conhecer pela Orientadora, tal como os operários, tal como os populares, pude compreender a importância do escopo que transforma; do escopo que dá novas dimensões às coisas simples. Por isso, e por tudo o mais que as palavras não poderão representar, obrigado Professora Doutora Ana Margarida Barreto.

Agradeço ainda à Professora Doutora Maria Augusta Babo, Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto e à Professora Doutora Mariana Victorino, a paciência, disponibilidade e superior sabedoria nas artes da comunicação, todo o apoio bibliográfico e atenção dispensadas.

Ao meu camarada e amigo Coronel Arménio Timóteo Pedroso, nem sei como agradecer. Mais uma vez, pude contar com a sua infinita paciência e inteira disponibilidade

para, vírgula a vírgula; palavra a palavra, dar ordem às ideias e tornar este texto mais legível. Aos outros amigos que sempre estiveram por perto, participando nas pesquisas, procurando o livro ou o artigo que faltava, sugerindo e criticando, deixo apenas o sorriso cúmplice.

Caros professores, amigos, camaradas e companheiros, sei bem que a melhor forma de vos agradecer é valorizar e prestigiar o vosso inestimável contributo para este trabalho. Foi isso que procurei fazer a todo o tempo. Se não o consegui foi porque me faltou engenho e arte para tal. Pela entrega e empenhamento, certamente, não defraudarei as vossas expectativas.

**TÍTULO DA TESE**

O Impacto da Comunicação Externa da GNR na Perceção de Liberdade e Segurança da População Portuguesa.

**AUTOR:**

Albino Fernando Quaresma Tavares

**RESUMO:**

A presente investigação trata o tema do impacto da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população portuguesa, analisando de que forma é que a mesma comunicação é prosseguida na prossecução da missão geral da instituição, designadamente sobre de que forma a sua comunicação contribui para a perceção de segurança e de liberdade da população e perspetiva as tendências de futuro na comunicação da instituição.

A pesquisa empírica desenvolveu-se na GNR, instituição que foi tomada como caso de estudo para a análise da sua comunicação externa e de que forma esta é prosseguida, designadamente sobre se a mesma contribui para a perceção de segurança e liberdade da população. Após realização de várias entrevistas a antigos Comandantes da GNR e aos Diretores de comunicação da instituição, de uma análise ao conteúdo da página do *Facebook* da GNR e de um inquérito de opinião a residentes de quatro Distritos de Portugal Continental, foi possível apurar que a comunicação externa da GNR contribui para a perceção de segurança ou liberdade da população portuguesa prosseguindo e alcançando o objetivo de estabelecer e confirmar uma relação permanente entre a instituição e a opinião pública, de forma a aumentar a credibilidade e notoriedade da sua imagem, projetando uma imagem favorável da GNR para o exterior, ou seja, para a opinião pública.

No entanto, apesar de a comunicação da GNR ser percebida como de confiança, a forma como é efetuada poderá ser melhorada. Acresce a imperiosa necessidade de existência de uma estratégia de comunicação na organização, onde a elaboração e execução de um plano de comunicação estratégica assume primordial importância.

Como propostas para uma comunicação externa da GNR mais eficiente, verifica-se que importa desenvolver e executar um plano de comunicação estratégica, por forma a reforçar a presença da GNR nos canais de Televisão e jornais de referência. Ao nível das

redes sociais, importa reforçar a divulgação de conteúdos no *facebook* e divulgar e colocar mais e melhores conteúdos nas restantes páginas da GNR noutras redes sociais, por forma a torná-las mais visitadas e apelativas à opinião pública.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Comunicação Estratégica, Comunicação Externa, Liberdade, Segurança.

**ABSTRACT:**

The present research deals with the impact of GNR's external communication on the perception of freedom and security of the Portuguese population, analysing how its communication is prosecuted in the pursuit of the general mission of the institution, namely on how its communication contributes to the perception of security and freedom of the population and prospects for future communication trends of the institution.

The empirical research was developed at GNR, an institution that was taken as a case study for the analysis of its external communication and how it is pursued, namely on whether it contributes to the perception of security and freedom of the population. After conducting several interviews with former GNR Commanders and the institution's Communication Directors, an analysis of the content of the GNR Facebook page and an opinion poll of residents of four districts of mainland Portugal, it was found that GNR's external communication contributes to the perception of security or freedom of the Portuguese population by pursuing and achieving the objective of establishing and confirming a permanent relationship between the institution and public opinion, in order to increase the credibility and notoriety of its image, projecting a favourable image. GNR abroad, ie to the public.

However, while GNR's communication is perceived as reliable, the way it is done could be improved. In addition, there is an imperative need for a communication strategy in the organization, where the elaboration and execution of a strategic communication plan is of prime importance.

As proposals for more efficient GNR external communication, it is important to develop and implement a strategic communication plan in order to reinforce GNR's presence on television channels and reference newspapers. In terms of social networks, it is important to reinforce the dissemination of content on Facebook and to disseminate and place more and better content on the remaining pages of GNR in other social networks, in order to make them more visited and appealing to the public.

**KEYWORDS:**

Strategic Communication, External Communication, Liberty, Security.



**INDICE**

AGRADECIMENTOS .....	IX
RESUMO: .....	XI
ABSTRACT: .....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XXI
Introdução.....	1
1. Motivações.....	6
2. Objetivos do estudo .....	7
3. Pergunta inicial .....	8
<i>Parte I - Revisão Bibliográfica.....</i>	<i>9</i>
Capítulo I: A Comunicação Estratégica .....	11
1. A Origem do estudo da Comunicação .....	11
a. A Teoria Clássica.....	16
b. A Escola das Relações Humanas .....	17
c. O Modelo dos Sistemas Sociais.....	18
d. A Teoria da Cultura organizacional.....	19
e. A Perspetiva Contemporânea .....	20
2. Desenvolvimento e definição de Comunicação Estratégica .....	21
3. A Comunicação eficiente.....	41
Capítulo II: As Relações Públicas Estratégicas.....	45
Capítulo III: A Comunicação Integrada .....	55
1. A Comunicação Organizacional .....	55
2. A Comunicação Corporativa .....	71
a. A Identidade Organizacional .....	76



---

b. Reputação .....	79
c. Imagem .....	81
d. Linhas Comuns entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa .....	87
3. A Comunicação Interna e Externa .....	89
a. A Comunicação Interna .....	91
b. A Comunicação Externa .....	95
Capítulo IV: A Perceção Humana .....	99
1. Conceito de Aperceção .....	103
2. A liberdade e a perceção de liberdade .....	104
3. A segurança e a perceção de segurança .....	106
<i>Parte II – Investigação Empírica - Metodologia e Contextualização</i> .....	113
Capítulo V: Metodologia de Investigação .....	115
1. Questões de Pesquisa e Objetivo da Investigação .....	115
2. Estratégia de Investigação .....	116
a. Estudo de Caso .....	122
(1) Caracterização da GNR .....	123
Definição e Origem da Guarda Nacional Republicana.....	123
A Comunicação Externa na GNR .....	126
Capítulo VI: Apresentação de Estudos e Resultados.....	133
Estudo 1 – Entrevistas.....	133
1. Recolha de Dados .....	133
2. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 1 – Entrevista.....	135
Estudo 2 – Estudo de <i>posts</i> na Rede Social Facebook.....	142
1. Recolha de Dados .....	142

---

2. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 2 - Estudo de <i>posts</i> na Rede Social Facebook.....	143
a. Apresentação dos dados.....	144
b. Análise e discussão dos resultados .....	153
Estudo 3 – Inquérito.....	159
1. Recolha de Dados .....	159
a. Seleção e caracterização da amostra.....	159
b. Seleção e definição do questionário.....	160
c. Recolha dos dados do inquérito .....	165
2. Análise de dados .....	167
a. Métodos estatísticos utilizados .....	167
3. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 3 - Inquérito .....	170
a. Caracterização.....	170
b. Acesso à Comunicação da GNR.....	172
c. Comunicação .....	174
d. Liberdade .....	177
e. Segurança.....	179
f. Missão.....	182
4. Análise Fatorial Exploratória.....	184
a. Dimensão Comunicação .....	184
b. Dimensão Liberdade .....	186
c. Dimensão Segurança .....	187
d. Dimensão Missão.....	188
5. Análise de consistência interna dos fatores das dimensões .....	189
a. Dimensão Comunicação .....	189

---

b. Dimensão Liberdade .....	190
c. Dimensão Segurança .....	191
d. Dimensão Missão.....	191
6. Análise Descritiva das Dimensões.....	192
a. Objetivos.....	193
(1) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de liberdade e de segurança da população. ....	194
(2) Verificar se a perceção da liberdade e segurança variam com o acesso à comunicação da GNR e com a frequência com que recebe essa comunicação. ....	197
(3) Averiguar qual o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral.....	201
7. Relação entre os resultados obtidos (perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão) com dados demográficos retirados. ....	203
CONCLUSÃO.....	213
1. Hipóteses e objetivos alcançados.....	216
2. Conclusões e implicações .....	218
3. Limitações.....	220
4. Recomendações para Pesquisas Futuras .....	221
BIBLIOGRAFIA(S) / REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	223
1. Livros.....	223
2. Participação em Obras Coletivas .....	239
3. Artigos em Publicações .....	242
4. Teses e Dissertações .....	252
5. Eventos .....	253

6. Legislação .....	254
7. Outros Documentos .....	255
8. Outros .....	255
LISTA DE FIGURAS OU ILUSTRAÇÕES .....	257
ANEXOS .....	261
LISTA DE TABELAS .....	263



**LISTA DE ABREVIATURAS**

a.C.	Antes de Cristo
CCO	communicative constitution of organisations
CEJ	Centro de Estudos Judiciários
Cfr.	Conforme
CSI	Community Security Index
CSP's	Common Starting Points
DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça
EUA	Estados Unidos da América
EVS	European Values Survey group
et al.	et alii (e outros - masc) – et aliae (e outras – fem)
e.g.	Exempli Grata (por exemplo)
fem	Feminino
GNR	Guarda Nacional Republicana
IBM-SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ICA	International Communication Association
LNEC	Laboratório Nacional de Engenharia Civil
LOGNR	Lei Orgânica da GNR
masc	Masculino
NEP	Norma de Execução Permanente

---

NSI	National Security Index
n.º	Número
OCS	Órgãos de Comunicação Social
Op. Cit.	Obra Citada
OPC	Órgãos de Polícia Criminal
p.	Página
PSI	Personal Security Index
PSP	Polícia de Segurança Pública
RASI	Relatório Anual de Segurança Interna
RU/GNR	Regulamento de Uniformes da GNR
Seg.	Segmentos de resposta
SOPREP	Sociedade Portuguesa de Relações Públicas
TSI	Total Security Index
WVS	World Values Surveys

## Introdução

O tema a desenvolver, “O impacto da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e segurança da população portuguesa”, é do interesse de qualquer Cidadão, desde que empenhado em melhor entender o impacto que a comunicação da Guarda Nacional Republicana (GNR) poderá ter na sua perceção dos sentimentos de liberdade e segurança. Esse interesse assume particular ênfase para os membros da instituição GNR ou outras Forças e Serviços de Segurança. Partindo da hipótese de que a comunicação externa da GNR tem impacto na perceção de liberdade e segurança da população, julgamos poder constatar a verdadeira importância de uma comunicação eficiente no prosseguimento da missão geral da GNR, designadamente sobre se transmite, ou não, um sentimento de segurança aos cidadãos, sem lhes restringir a liberdade.

Pretende-se com esta dissertação apurar e mensurar o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral, designadamente do contributo para a perceção de segurança e/ou liberdade da população. Para além disso, visa-se perspetivar as tendências de futuro da comunicação na instituição. Por conseguinte, pretende-se que seja uma ferramenta de trabalho para novas reflexões, designadamente avaliando o impacto da comunicação externa da GNR para a perceção de liberdade e segurança da população, procurando contribuir para o cumprimento da missão e tarefas atribuídas à instituição.

A análise a efetuar visa apurar de que forma a comunicação externa da GNR condiciona a perceção da população sobre a sua liberdade e segurança. Será feita uma breve análise à relação entre os conceitos e direitos à liberdade e à segurança, dado que entre ambos existem profundas relações de, por um lado, aproximação ou interdependência, por outro, separação ou antinomia, sendo certo que sem segurança não há liberdade e a inexistência de liberdade transforma os cidadãos em súbditos, pelo que não é aceitável que exista liberdade sem segurança.

A nível europeu, a GNR e as Instituições análogas (*Guardia Civil* - Espanha, *Gendarmerie Nationale* - França, *Koninklijke Marechaussee* – Holanda, *Arma dei Carabinieri* – Itália e *Jandarmeria Română* – Roménia) não têm estudos conclusivos que permitam apurar o impacto da comunicação externa na opinião pública. O mesmo acontece em forças de segurança nacionais e europeias de natureza civil, designadamente de Espanha, França, Holanda, Dinamarca, Bélgica, Chipre, Grécia, Suécia, Reino Unido e Itália.



Nas Universidades Europeias é, no entanto, possível encontrar alguns trabalhos acerca da comunicação nas organizações policiais, dos quais salientamos aqueles que, pela sua relevância, poderão trazer alguma mais-valia ao estudo. Concretamente em Espanha e na Universidade de Málaga, na Faculdade de Ciências da Comunicação, foi possível encontrar uma tese de doutoramento que aborda a comunicação institucional nas forças de segurança do estado (Sanmartín, 2004). Esta tese aborda a comunicação institucional, a identidade e imagem das instituições, apresentando os resultados de um questionário respondido por vários órgãos de comunicação social espanhóis, tendente a verificar a forma como obtêm as notícias dos corpos de polícia espanhóis e a sua perceção sobre a forma de comunicação institucional de ambas as forças policiais existentes em Espanha (*Guardia Civil e Cuerpo Nacional de Policía*).

Na Universidade de Alicante foi possível encontrar uma tese de doutoramento que analisa as relações públicas na estratégia de comunicação da Guarda Civil de Alicante e a aplicação de modelos comportamentais (Solá, 2013). Esta tese aborda a temática da comunicação e as relações das organizações com os órgãos de comunicação social e analisa a estratégia de comunicação da Guarda Civil de Alicante com os órgãos de comunicação social.

Ainda na mesma Universidade foi possível encontrar um trabalho científico que, no seguimento da tese anteriormente referida, aborda as diferenças mais significativas que foram registadas no tratamento dos órgãos de comunicação social perante as notícias que lhes foram fornecidas pela Guarda Civil de Alicante (Solá & Sanmartín, 2014).

Apesar do exposto, constatámos não haver qualquer estudo que analise o impacto da comunicação externa de instituições policiais, independentemente da sua natureza militar ou civil, na população, designadamente no contexto que se pretende abordar neste estudo, ou seja, se a comunicação externa influencia a perceção de liberdade e de segurança da população.

Assim, a área do conhecimento a abordar encontra-se num nível de desenvolvimento deficitário, dado não existirem estudos ou trabalhos sobre a temática, quer a nível nacional, quer internacional, pelo que obrigou a um esforço de pesquisa abrangente, nomeadamente no que concerne à verificação se a comunicação externa da GNR confere sensação de segurança e liberdade ou se, pelo contrário, transmite insegurança, condicionando, assim, a liberdade. A ausência de estudos que analisem a comunicação externa de forças de segurança

foi constatada através de pesquisas na internet, contactos pessoais com responsáveis por forças de seguranças nacionais e europeias, designadamente de Espanha, França, Holanda, Dinamarca, Bélgica, Chipre, Grécia, Suécia, Reino Unido e Itália, bem como contactos com representantes das delegações nacionais dos países referidos. A inexistência de mecanismos de *feedback* da comunicação externa da GNR foi verificada por contactos pessoais com responsáveis pela instituição e confirmada pelas entrevistas realizadas.

A forma como a comunicação na GNR poderá condicionar a relação entre liberdade e segurança constitui uma problemática muito abrangente e comporta uma expansibilidade de ensaio teórico quase infinita, pelo que a tese a desenvolver deverá centrar-se no impacto da comunicação externa na perceção dos sentimentos de liberdade e segurança. Concomitantemente, visa-se apresentar propostas para uma comunicação externa eficiente, por forma a apresentar as tendências de futuro na comunicação da instituição.

Ao analisarmos a comunicação nas organizações, constata-se que o estudo académico da comunicação nas organizações sempre esteve fragmentado (Holtzhausen & Zerfass, 2013). Verifica-se que *“por um lado, o percurso da própria disciplina é multidisciplinar, por outro, alguns paradigmas da disciplina, como por exemplo as relações públicas, surgem da prática para a academia e não no sentido inverso. Assiste-se, desta forma, à existência de estudo académico à volta da comunicação com géneses e investigação em Ciências Sociais e Humanidades; Gestão e Marketing, entre outras”* (Oliveira, 2014, p. 51). Considerando o exposto, seguimos a proposta de Hallahan (2004) para as áreas de estudo reconhecidas no campo da comunicação: a comunicação organizacional, as relações públicas, a comunicação corporativa. Muito embora o autor incluía a Comunicação de Negócios, optámos por não a abordar, por não ser relevante para o objeto em estudo. Numa perspectiva da comunicação, estudaremos as várias áreas, que correspondem aos vários modelos que podem ajudar a entender os fenómenos de comunicação estratégica.

Ao abordarmos o tema da liberdade, importa retermos que, na Idade Média, século XIII, a Magna Carta de João Sem Terra, de 21 de junho de 1215, configurou a existência de liberdades, a condição de homens livres e o direito de resistência face ao monarca. Contudo, tratavam-se de privilégios concedidos a barões, famílias ou cidades. O individualismo, entendido como possibilidade de escolha livre, assentando na moral e na responsabilidade do indivíduo, ainda não constituía uma realidade (Dias, 2001, p. 19). Mais tarde, os temas “liberdade e segurança” despertaram o interesse de vários autores, nomeadamente filósofos ou teóricos políticos. Em 1651, Thomas Hobbes expôs no “Leviatã” a primeira formulação

desenvolvida da conexão entre liberdade e segurança, como enquadramento fundador do princípio político em que assenta o Estado moderno. Posteriormente, em 1762, na obra de Rousseau denominada “*Contrato Social*”, o autor pretende lançar as bases para uma sociedade onde todos os homens têm os mesmos direitos e deveres. Ali estão inscritos os grandes princípios enunciados na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão: a liberdade, a igualdade dos cidadãos e a soberania do povo.

O conceito de liberdade não é absoluto. Ser livre significa poder fazer tudo o que a consciência determina, sem interferir com a liberdade dos outros. A liberdade de cada um é, por conseguinte, relativizada pela liberdade de todos, é condicionada pela organização política da sociedade a que se pertence, pelas normas de conduta estabelecidas e em vigor e pelas pressões sociais decorrentes das tradições, dos costumes e dos padrões culturais predominantes nas comunidades onde se vive. No campo dos direitos fundamentais, é conhecida a frase “*todos os homens nascem livres e iguais*”, inscrita na Declaração Universal dos Direitos do Homem, que enuncia o princípio das liberdades individuais (Dias, 2001, p. 8). A liberdade deve, assim, ser entendida como ausência de impedimento no desenvolvimento de capacidades, na expressão de ideias ou na manifestação de uma determinada maneira de ser.

Por outro lado, “*Segurança é uma necessidade da pessoa e dos grupos humanos e um direito inalienável do homem e das nações (...) permite discernir no desfilar dos seus conceitos uma noção de proteção ou de tranquilidade em face de ameaças ou ações adversas à própria pessoa, às instituições ou a bens essenciais existentes ou pretendidos*”.<sup>1</sup>

Segurança poderá ser ainda definida como “*o estado ou condição que se estabelece num determinado ambiente<sup>2</sup>, através da utilização de medidas adequadas, com vista à sua preservação e à conduta de catividades, no seu interior ou em seu proveito, sem ruturas*” (Alves, 1994, p. 32).<sup>3</sup> Pode, assim, afirmar-se que o conceito de segurança é multifacetado, pode diferenciar-se ou revestir mais do que um quadro físico-intelectual, conforme o fim e o domínio em que se desenvolve. Tal facto pode provocar uma vasta análise ou mesmo uma série de considerações que irão levar ao conceito de segurança pública, sempre alicerçado num conceito mais amplo, o de segurança interna (Alves, 2008, p. 49). No fundo, a segurança

---

<sup>1</sup> Cfr. Definição utilizada na Escola Superior de Guerra do Brasil (Escola Superior de Guerra, 1981, p. 211).

<sup>2</sup> Ambiente compreende um qualquer espaço, mais tudo o que ele contenha, sejam pessoas, instalações, equipamentos, catividades, conhecimento (Ibidem, p. 200).

<sup>3</sup> Ruturas implicam a existência de quaisquer interrupções abruptas, não desejadas e suscetíveis de causar danos.

é um estado de espírito, um conjunto de condições que, quando preenchidas, contribuem para a sua criação. Estado de espírito que significa capacidade de domínio das situações ou convencimento de previsibilidade de acontecimentos num dado âmbito.

Atualmente, o objetivo final da Segurança é o **Cidadão** e não apenas o **Estado**, mas tudo deve ser planejado ao mais alto nível do Estado, organizando-se para este tipo de Segurança Coletiva, onde todos e cada um têm o seu quinhão de responsabilidade na execução (Leandro, 2007, p. 16). A segurança constitui-se, desta forma, como a primeira das liberdades, é condição do exercício da generalidade dos direitos. Apesar do exposto, não se pode concluir que é único, e tal implicaria dizer que não haveria outros direitos.

Ao analisarmos a relação entre a liberdade e a segurança constatamos que o homem está dividido entre a necessidade de liberdade e a necessidade de segurança, prevalecendo esta última, pois determina a vontade de viver em sociedade e a de um Poder que sabe satisfazê-la (Mourgeon, 1982, p. 116). Havendo antinomia entre direitos fundamentais de liberdade e segurança, torna-se necessária a ponderação, para que se possa encontrar uma solução ao caso concreto, e tal operação ocorre através da incidência do princípio da proporcionalidade. Este princípio estabelece a necessidade de uma adequação entre meio e fim, ou seja, o caminho utilizado pelo legislador para produzir um preceito deve ser proporcional e adequado ao fim a que se destina, assim como o resultado desta atividade, que deve ser apropriado à sua finalidade (Soares, 2004, p. 187).

Em termos gerais, a segurança condiciona a liberdade, obriga os indivíduos a seguir segundo determinados caminhos para evitarem a colisão com os outros. Em termos figurativos, poderíamos dizer que há um estágio inicial da vida em sociedade, onde a liberdade tem apenas o condicionamento das capacidades de cada ser, e que conduz, na ausência de outras restrições, à "*guerra de todos contra todos*", que significa a opressão ou o medo permanente. A segurança vem significar a delimitação de espaços e a definição de comportamentos, como condição prévia de uma vida liberta desses condicionamentos, na medida em que a organização social e a inteligência dos homens o permitam. Mas a segurança pode desenvolver-se para além do necessário e constituir, ela própria, um entrave determinante na manifestação livre de cada ser, ou gerar liberdades que atentem contra os fins últimos pretendidos, isto é, permitir, de novo, a opressão de uns pelos outros.

A liberdade e a segurança constituem-se como dois componentes essenciais das democracias modernas. A liberdade, que permite o pleno exercício dos nossos direitos de

cidadania. A segurança, que é condição de exercício da própria liberdade. Uma liberdade que viva sob a ameaça não se pode exprimir. Permanece um simples estado de espírito. segurança sem liberdade é ditadura, logo, uma contradição, porque em ditadura ninguém se sente seguro. Liberdade e segurança ganham, pois, sentido em democracia.<sup>4</sup>

Para termos liberdade temos de renunciar a uma pequena parte da liberdade, sob pena de não termos liberdade de todo. Se temos de preservar interesses superiores como a segurança, o bem-estar, a convivência em sociedade, a luta contra o terrorismo, temos de ter formas de garantir essa liberdade e segurança.

Mais ainda, importa, do mesmo modo, esclarecer que nem sempre a liberdade se opõe à segurança, antes surgindo como direitos correlacionados, qual moeda com duas faces. É que, muitas vezes, a liberdade dos cidadãos só pode ser verdadeiramente consumada se houver segurança para ser exercida, assim como a segurança como direito tantas vezes só ganha real valor se for vivida em contexto de liberdade.

## **1. Motivações**

Constatar a verdadeira importância de uma comunicação eficiente no prosseguimento da missão geral da GNR, designadamente sobre se transmite, ou não, uma perceção de segurança aos cidadãos sem lhes restringir a liberdade, ainda apurar e mensurar o contributo da comunicação externa da Guarda Nacional Republicana (GNR), para a prossecução da sua missão geral, particularmente do contributo para a perceção de segurança e/ou liberdade da população.

Pretende-se construir uma ferramenta de trabalho para novas reflexões, nomeadamente avaliando o impacto da comunicação externa da GNR para a perceção de liberdade e segurança da população, procurando contribuir para o cumprimento da missão e tarefas atribuídas à instituição.

A necessidade de obtenção de informação acerca do efeito da comunicação externa da GNR (*feedback*) na concretização da missão geral da instituição, designadamente sobre de que forma a sua comunicação contribui para a perceção de segurança e/ou liberdade da população é uma preocupação crescente no seio da instituição, reveladora do empenho no cumprimento das tarefas e missão atribuídas, mas também da necessidade de procurar

---

<sup>4</sup>Cfr. Armando Vara, in Colóquio *Os direitos dos cidadãos face aos sistemas de informação policial*, realizado em 30JUN98 no Centro Cultural de Belém – Lisboa.

adequar o serviço prestado às reais necessidades. Só com esta informação será possível perspetivar as tendências de futuro na comunicação da instituição ou mudar a forma como a comunicação externa é prosseguida, contribuindo mais efetivamente para o cumprimento das tarefas e missões da instituição.

A preocupação do cumprimento da missão é bem vincada no documento estratégico da instituição quando refere que “*a missão exprime a razão de ser da instituição e o seu propósito, constituindo-se como referencial no processo de tomada de decisão*”<sup>5</sup>. Acrescentando que a missão deve ser “*assumida através de uma correta e assertiva comunicação, seja no plano vertical ou horizontal, cabendo, nesta medida, relevar a sua perceção externa, obtida através do escrutínio e da avaliação qualitativa dos cidadãos relativamente à atuação da Guarda, na prestação do serviço que desenvolve junto das populações, e da sua publicitação nas plataformas institucionais*”<sup>6</sup>.

## 2. Objetivos do estudo

De acordo com o propósito principal desta investigação, são definidos alguns objetivos específicos e mais concretos, no sentido de ir ao encontro de respostas face à problemática apresentada.

Portanto, são objetivos deste estudo:

- a) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de liberdade da população;
- b) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de segurança da população;
- c) Averiguar qual o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral;
- d) Definir possíveis melhorias ou alterações a implementar na comunicação da instituição alvo de análise, por forma a fazer aumentar a perceção de liberdade e segurança.

---

<sup>5</sup> Cfr. Comando Geral da GNR, *Estratégia da Guarda 2020 Uma Estratégia de Futuro*, Op. Cit. p. 46.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 46.

### 3. Pergunta inicial

Seguindo os objetivos determinados, considerando o propósito desta investigação, define-se a pergunta de partida para o estudo:

*“A Comunicação externa da GNR contribui para a perceção de segurança e liberdade da população portuguesa?”*

A resposta a esta pergunta constitui uma ferramenta para determinar até que ponto a comunicação da GNR está a ter consequência no cumprimento da missão e tarefas atribuídas à instituição. Permite, ainda, conclusões sobre as melhores formas de comunicar e os tipos de informações mais procuradas, percebendo, como consequência, as vantagens de trabalhar esses processos em função dos interesses dos públicos-alvo principais.

O trabalho que se apresenta está estruturado em três partes distintas: Pretexto, Texto e Pós-Texto. O Pretexto é composto pela capa, folha de rosto, dedicatória, agradecimentos resumo e índice. O Texto está subdividido em quatro partes. A Introdução constitui a primeira parte e faz uma apresentação sucinta e objetiva da problemática a tratar. A segunda parte, a Revisão Bibliográfica, aborda temas como a comunicação estratégica, as relações públicas estratégicas, o composto da comunicação integrada e a perceção humana. A terceira parte, a Metodologia, explicita os métodos a utilizar apresenta estudos e resultados. A quarta e última parte, Conclusões, procura fazer um enquadramento geral de todo o corpo do trabalho. Por fim, o Pós-Texto é constituído pelas referências bibliográficas, lista de figuras, anexos e lista de tabelas.

Para atingir o estado final pretendido, foi inicialmente efetuada uma pesquisa e análise bibliográfica, sendo posteriormente efetuadas entrevistas, análise a publicações da página do *facebook* da GNR e inquéritos, tendo sido utilizada uma metodologia de investigação mista (qualitativa e quantitativa). Assim, numa primeira fase, foi feita a preparação da investigação, onde sobressaem o estabelecimento do objeto a estudar, através da especificação da problemática, investigação documental, teoria e sentido da investigação. Seguidamente, foi estruturada a investigação, por forma a ser conseguida a formação da mesma, através de entrevistas, análise de conteúdo e inquérito. Por último, foi efetuada a análise da informação, através do tratamento e análise dos dados, permitindo obter conclusões cientificamente aceites e válidas.

*Parte I - Revisão Bibliográfica*





## Capítulo I: A Comunicação Estratégica

Nos últimos anos, a comunicação estratégica tem vindo a adquirir uma importância cada vez mais central na vida das organizações, quer na construção da sua identidade quer como instrumento de gestão e de reconhecimento público. A imagem das organizações, potenciada pelo desenvolvimento e expansão das tecnologias da informação e da comunicação e o surgimento dos novos media, veio exigir novas competências de gestão que não se reduzem apenas à troca de informações ou à comunicação promocional.

A investigação em comunicação estratégica procura explicar e prever o comportamento humano como consequência do uso estratégico da comunicação pelas organizações e promover mudanças comportamentais, emocionais e cognitivas, individuais e coletivas, recorrendo a campos como a sociologia, a psicologia ou a antropologia.

Sendo a comunicação estratégica uma área relativamente recente no campo das Ciências da Comunicação, cuja ênfase se centra na forma como a comunicação contribui para alcançar os objetivos organizacionais, importa analisar os fundamentos de uma comunicação eficiente e analisar as definições propostas do conceito de comunicação estratégica, contribuindo para uma definição do mesmo.

Neste âmbito refere Thomas (2014) “*Strategic communication is an emerging area of study in the communication and management social sciences*”, acrescentando que “*strategic communication sits at the intersection of management strategy and communication*”.

Em suma, é ainda muito recente a designação de comunicação estratégica como ciência. Os desafios para a construção do conhecimento sobre este novo “fenómeno social”, como designa Hallahan, são muitos, mas reconhecidamente é um conceito rico e multidimensional, sendo evidente que deve ser inserido como elemento que constitui a gestão de uma organização (Hallahan, 2007).

Pelo anteriormente referido, importa, antes de aprofundarmos o estudo ao desenvolvimento e definição de comunicação estratégica, fazer uma breve cronologia da história da comunicação.

### 1. A Origem do estudo da Comunicação

“*Comunicar é estar Vivo, Viver é comunicar*” (Costa, 2017, p. 501).

A origem do estudo da comunicação terá começado com a retórica, tendo esta tido origem nos processos de propriedade. “No ano de 485 a.C., dois tiranos sicilianos, Gelão e Hierão, efetuaram deportações, transferências de população e expropriações, para povoar Siracusa e lotear os mercenários (Barthes, 1987, p. 23). Após a sua deposição, através de uma revolta democrática e tentativa de repor a situação anterior, houve registo de muitos processos, uma vez que os direitos de propriedade, apesar de existentes, eram pouco claros. Os processos de resolução destes conflitos passaram a ser constituídos por júris populares, perante os quais e para os convencer, era indispensável ser-se eloquente (Rei, 2002). Os primeiros mestres desta nova disciplina foram Empédocles de Agrigente, Corax, seu aluno em Siracusa, (o primeiro que cobrava pelas suas lições) e Tisias. Este ensino foi rapidamente exportado para a Ática, graças às contestações de comerciantes que conjuntamente disputavam Siracusa e Atenas (Barthes, 1987).

Outros autores, apesar de concordarem que o estudo da comunicação terá começado com a retórica, apontam o Siciliano Geogias Leontinos, no ano de 427 a.C., como o verdadeiro fundador da técnica retórica. Para aquele, a oratória devia excitar o auditório até o deixar completamente persuadido. Para isso, o orador deveria considerar o lugar e a oportunidade do momento e adaptar-se aos que o escutavam. Assim, não lhe interessava uma possível verdade objetiva, mas antes o convencimento dos ouvintes (Costa, 2017, p. 519).

Contudo, constata-se que o fenómeno da comunicação é tão antigo como o homem e tão comum como a vida. Talvez por esse facto, poucas realidades humanas serão tão profundamente estudadas como esta. Desde Aristóteles, no século IV a.C., até finais do século XIX, a comunicação é estudada nas escolas pela perspectiva da retórica e da propaganda, sob a forma de eloquência ou arte de falar em público (ambas de origem grega), sob a forma de fala interpessoal, ou ainda sob a forma de comunicação interna (Rei, 2002). A técnica oratória de Aristóteles consiste dos principais meios e recursos que o orador utiliza para convencer o auditório, dividindo-os em meios técnicos e meios não técnicos, incluindo nos meios não técnicos os recursos existentes independentemente do orador, como sejam as leis e documentos. Já os meios técnicos são os que o orador cria para incorporar a própria comunicação, dividindo-se em *Ethos*, *Pathos* e *Logos*.

O *Ethos* refere-se às características do orador que podem influenciar o processo de persuasão, como a sua autoridade, honestidade e credibilidade em relação ao tema em análise. A capacidade de dialogar do orador e a sua apresentação também estão incluídas nas competências que poderão levar à persuasão. O *Pathos* refere-se ao apelo ao lado emocional

do público-alvo. Por exemplo, quando o orador, que se apresenta como membro da audiência, apela às emoções desta última através de metáforas ou de manifestações físicas de emoções (como sorrisos ou lágrimas). Para isso, é imprescindível ter um conhecimento antecipado de como comover o público. Finalmente, o *Logos* diz respeito ao conteúdo do discurso, ao uso da lógica. Isto é, à forma como o tema é apresentado (a clareza do discurso, o uso de técnicas como a repetição, a escolha minuciosa da ordem dos argumentos, o evitar ou uso hábil de falácias) e à força dos seus argumentos, diminuindo as hipóteses de refutação. Num qualquer processo de persuasão, o ideal será combinar estas três componentes, por forma a que o *Logos* possa apoiar o *Ethos* do orador (e vice-versa) e que o *Pathos* ajude à aceitação dos argumentos racionais, o *Logos* (Costa, 2017, p. 519).

Para Aristóteles havia três tipos de oratória, a deliberativa, a forense e a de exibição, todas tendo como premissas comuns o exemplo e o entimema, que correspondem à indução e à dedução e se constituem como os principais recursos lógicos a usar por um orador de pretenda persuadir (Costa, 2017, p. 519).

Rei (2002) considera existirem três formas de retórica que caracterizam as formas de comunicação havidas diacronicamente até aos nossos dias - a antiga, clássica ou da invenção, cujo estudo surge na Grécia, a literário-cultural ou da elocução, que é desenvolvida a partir do século XVI, e a comunicativo-funcional ou da disposição, que surge com as empresas modernas, crescendo com elas. Estas retóricas mantêm-se apesar das exigências que a sociedade, sob as sucessivas formas de desenvolvimento, vai colocando à língua.

Já para Chain Perelman (in Costa, 2017, p. 519) as três formas de retórica são a retórica antiga, a clássica e a nova retórica, sendo que em todas, o elemento fundamental é o da persuasão, independentemente das técnicas e procedimentos discursivos utilizados. Retórica aparece assim para o ato de comunicar, como a persuasão está para o efeito (comunicação).

Aristóteles definiu retórica como “*the faculty of observing in any given case the available means of persuasion. This is not a function of any other art ... But rethoric we look upon as the power of observing the means of persiasion on almost any subject presented to us; and that is why we sal that, in its technical character, i tis not concerned why any special or definite class of subjectsat*” (Aristóteles in Holtzhausen, 2015, p. 38).

A comunicação constitui-se como a atividade nuclear do homem contemporâneo, “foi o fator social e o facto público mais importante na segunda metade do século XX e, o

*que é mais relevante, será um sector social, económica e politicamente determinante nas sociedades do século XXI*" (Pérez, 2001, p.13). Para além de transmitir mensagens, a comunicação constitui-se também como um fator fundamental da constituição, desenvolvimento e eficácia dos indivíduos e das organizações. Trata-se assim de um poder que deve ser utilizado estrategicamente por qualquer organização (Pérez, 2001).

Contrariamente à informação, que pode ser definida como um conjunto de dados para a tomada de decisões, a comunicação, enquanto uma interação simbólica, geração de valores e culturas, configuração de imagens e fator de transformação social (Echevarría, in Pérez, 2001), implica sempre a existência de uma resposta, ou um retomo ao comunicador, podendo assim assumir formas variadas, no entanto sempre acessíveis e observáveis.

*“Comunicar não é objetivo”* (Cathelat et Ebguay, 1988, p. 31), o comunicador não se limita a informar ou testemunhar uma ideia ou facto, procura sempre deixar uma mensagem ou uma marca pessoal. Procura assim influenciar, independentemente das motivações, acrescentando um valor à mensagem que transmite, na tentativa de acrescentar um sentido ao conteúdo da mensagem. Comunicar é negociar e escolher, é uma construção, uma encenação ou um artifício cuja finalidade é possibilitar uma troca tornando compreensível, credível e atrativa a própria mensagem. O comunicador é assim não apenas um criador de signos, formas discursos ou textos, mas também um criador de valores e de ideias a partilhar com o público. Todo o ato de comunicar é assim *“uma recriação de existência e, fatalmente, portanto, uma re-interpretação”* (Cathelat et Ebguay 1988, p. 31). *“Comunicar é mudar o comportamento das pessoas pelo diálogo”* (Rei, 2002, p.14). Para que tal aconteça, é necessário dispor e partilhar valores muito claros, de tal forma que seja possível integrar esforços e orientar a utilização dos meios, com a visão que as pessoas têm do seu posicionamento e do da própria organização.

De forma muito simples, a comunicação pode ser definida como um processo de troca de informações e mensagens entre os seres vivos. No entanto, o seu significado é muito mais profundo que isso, até porque o simples facto de percebermos coisas e objetos ao nosso redor, de pensarmos, agirmos, até mesmo simplesmente existirmos já faz parte da comunicação. Uma pessoa precisa falar ou escrever para se comunicar com outra? Não necessariamente. Devemos levar em conta a linguagem corporal, os olhares, o estilo de roupa, o corte de cabelo e até mesmo o cheiro, como uma forma de comunicação. Vivemos imersos em troca de estímulos e influências (Carvalho, 2010).

Uma outra definição simples diz-nos que “*Comunicar é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade*” (Thayer, in Ruão, 1999, p. 180).

Podemos afirmar que, em resumo, comunicação é uma atividade básica dos seres humanos, que lhes permite ter a informação indispensável à sua sobrevivência, bem como à manutenção das relações sociais imprescindíveis ao seu bem-estar físico e psicológico. A capacidade do ser humano se organizar nasce da comunicação como forma de produzir os bens e serviços necessários, e que individualmente não conseguiria acesso (Ruão, 1999).

Como se constata, para haver comunicação tem de haver partilha de valores com os quais as pessoas se identificam. Por outro lado, a comunicação só se concretiza numa configuração institucional horizontal e não numa configuração vertical, pois neste caso aconteceria uma ordem, não comunicação. A comunicação é assim orientada para a mudança dos comportamentos das pessoas, sendo o diálogo indispensável para mudar comportamentos, para partilhar os valores e para utilizar coerentemente os sistemas, os recursos e as capacidades (Rei, 2002).

A comunicação assume assim um papel vital, constituindo-se como uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação assenta na transmissão de informação entre um emissor e um recetor, que descodifica ou interpreta uma determinada mensagem. Mas, para haver comunicação, tem de haver partilha de valores, ideias ou opiniões. Tal envolve naturalmente a troca de informações, onde são utilizados sistemas simbólicos como suporte para este fim. Conseguimos assim identificar neste processo uma infinidade de formas de comunicação, desde uma simples conversa entre duas pessoas, face a face ou por meio de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a internet, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional, entre muitas outras.

Podemos afirmar que a comunicação é a atividade central do homem contemporâneo, ainda que foi o facto mais importante na segunda metade do século XX e, ainda mais relevante, será um sector social, económico, e politicamente determinante nas sociedades do século XXI (Alvarez, in Pérez, 2001, p. 13). Para além de servir para comunicar, ou seja, transmitir mensagens, a comunicação é ainda um fator essencial da própria constituição,

desenvolvimento e eficácia dos indivíduos e das organizações. É assim um poder determinante, por muitos apelidado de quarto poder, que deve ser utilizado estrategicamente por empresários, políticos, e, no fundo, por todos os homens de ação (Pérez, 2001, p. 357).

De acordo com Sousa (2006) a comunicação não é apenas uma forma persuasiva, ela é essencial para a humanidade sobreviver. Deve-se comunicar para que haja troca de informações, para que possibilite o indivíduo a compreender e ser compreendido, para que haja unificação, e consiga satisfazer as necessidades económicas e básicas do sujeito, além do prazer de levantar a autoestima e realização pessoal. Para o autor quando alguém comunica tem alguma intenção. O ser humano ao compartilhar informações transmite algum conhecimento ou troca de experiência.

Como campo académico diferenciado, a Comunicação começou a emergir em meados do século XX, essencialmente através de Marshall McLuhan, Theodor Adorno e Paul Lazarsfeld, que se tornaram pioneiros na área. O conceito e os estudos têm evoluído constantemente, essencialmente devido às novas tecnologias e ao uso de redes sociais (Ferreira et al., 2010).

Numa breve análise histórica, que permitirá introduzir um capítulo seguinte, que aborda a comunicação organizacional e gestão de recursos humanos, iremos abordar sucintamente algumas das teorias organizacionais surgidas no séc. XX, que se destacam como contributos importantes para a discussão da relação entre comunicação e recursos humanos no contexto organizacional.

#### **a. A Teoria Clássica**

A Teoria Clássica foi desenvolvida por Max Weber (1909/1949), por Henry Fayol (1916/1949) e por Frederick Winslow Taylor (1911), e procurou explicar a natureza do comportamento organizacional. A teoria fazia uma comparação ou analogia entre as organizações e as máquinas, na qual a chave das atividades organizacionais eram o planeamento, o design e a manutenção das estruturas e ações organizacionais. Este modelo, ou teoria, é também designado de modelo burocrático de organização, sendo tradicionalmente dominante na administração pública portuguesa, tendo sido visto como um exemplo de boa gestão, ou seja, como uma solução normativa de estruturação da generalidade das organizações. Atendendo à rotinização, confiança e previsibilidade,

conseguidas através da especialização funcional decorrente da divisão do trabalho e de uma disciplina rígida, corresponde a uma visão mecanística das organizações (Morgan, 1986).

No âmbito da teoria clássica, o papel do indivíduo é de segundo plano, favorecendo o todo organizacional, pelo que cada trabalhador tem tarefas e funções claramente definidas e que se encaixam precisamente nas necessidades do todo. Era, portanto, um modelo mecanicista, do qual resultou na desumanização do trabalho, no qual a melhoria da produtividade era o foco e assumia clara primazia em relação às necessidades dos indivíduos. Segundo esta perspetiva e como já vimos, os recursos humanos eram claramente desvalorizados, pelo que os trabalhadores eram considerados apenas um meio para atingir os objetivos da organização, pelo que só lhe devem ser comunicadas as informações necessárias a um correto desempenho das suas tarefas. O incentivo e a motivação dos recursos humanos eram conseguidos através da compensação monetária e cabia à função de pessoal o controlo da disciplina, das faltas e da performance de cada trabalhador (Ruão, 1999, p. 183).

Decorrente desta teoria, resulta uma visão da comunicação como um mero instrumento de comando e controlo, pelo que a maior parte da comunicação permitida na organização era descendente, ou seja, do topo da hierarquia para a base. A comunicação lateral, ou aquela realizada dentro do mesmo nível hierárquico, era considerada ameaçadora da eficiência ou produtividade, e só deveria ser usada quando os canais verticais (descendentes e ascendentes) não funcionavam. Assim, a organização deveria limitar-se à comunicação formal e centralizada, com a finalidade de planeamento e execução das tarefas (Fisher, 1993). No âmbito da teoria clássica, a comunicação na organização é função do modo de administração do pessoal.

#### **b. A Escola das Relações Humanas**

A Escola das Relações Humanas foi desenvolvida, entre outros, por autores como Elton Mayo (1993), Chester Barnard (1938), Douglas MacGregor (1960) e Rensis Likert (1961). Estes investigadores procuraram demonstrar que a produtividade dependia das condições de trabalho, tendo constatado que aquela depende fundamentalmente das relações existentes entre os trabalhadores. A teoria desenvolveu-se, portanto, como um movimento de reação à visão restritiva e estritamente mecânica da teoria clássica, bem como a uma afirmação da importância do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional. Daqui



resultou uma defesa de estratégias assentes no aumento da satisfação dos trabalhadores e na realização do seu potencial humano, na qual as inovações eram permitidas e estimuladas (Ruão, 1999).

Esta teoria acreditava que os indivíduos eram a verdadeira essência da organização social, (Kreps, 1990) e que sem trabalhadores não havia organização, pelo que são os membros da organização que devem determinar quais os seus papéis e como os desempenham. A motivação passava assim pela autorrealização, onde quanto maior a satisfação dos trabalhadores, maior seria a produtividade.

No âmbito desta teoria, a comunicação tornou-se menos limitada, isto para satisfazer as exigências organizacionais. Assim, se o sucesso da organização depende do bem-estar e motivação do trabalhador, é preciso manter boas relações com o pessoal, o que obriga, por um lado, a conhecer as necessidades e objetivos dos funcionários e, por outro dar a conhecer as necessidades e objetivos da organização. É, portanto, necessário proporcionar uma comunicação em todos os sentidos.

Segundo a perspectiva das relações humanas o potencial da comunicação, independentemente de ser descendente, ascendente ou lateral, são reconhecidos numa administração de pessoal eficiente. A comunicação é assim vista como uma forma de valorizar o trabalho, encorajando a criatividade e a produtividade, (Fisher, 1993).

### **c. O Modelo dos Sistemas Sociais**

O Modelo dos Sistemas Sociais foi desenvolvido por Marche Simon (1958) e Katz e Kahn (1966), tendo surgido no final da década de 50 do século XX. Baseia-se na aplicação dos conceitos da teoria geral dos sistemas ao fenómeno organizacional, sendo que o resultado desta aplicação é uma visão da organização como um conjunto complexo, integrado por partes interdependentes, que interagem e se adaptam continuamente às transformações do meio ambiente, com a finalidade de atingirem os seus objetivos. Neste modelo os indivíduos assumem-se como as componentes chave do sistema, assim como os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos, sendo que qualquer alteração num destes componentes afetará inevitavelmente os restantes, (Kreps, 1990).

Nesta abordagem, os recursos humanos são encarados como qualquer outro recurso que forma ou é importado pela organização, cujo objetivo é o de realizar as tarefas necessárias à produção de bens ou serviços (*outputs*). Assim e para que todo o processo de

transformar os *inputs* em *outputs* se realize da melhor forma, é preciso ter a pessoa certa no lugar certo. Portanto é dado ênfase ao desenvolvimento das técnicas de recrutamento, seleção e formação do pessoal (Ruão, 1999, p. 185).

O papel da comunicação nesta abordagem é a de adaptar o pessoal e os processos a situações e problemas específicos. Assim acontece essencialmente em dois níveis do sistema: entre as partes do sistema e entre o sistema e o meio ambiente. Na prática resulta uma clara distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Se internamente a comunicação gera a troca de informações que permitem a coordenação das atividades, externamente a organização acaba por recolher informações acerca do meio ambiente, das suas oportunidades e ameaças. A comunicação, numa perspectiva sistémica, será assim fundamental na identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários a um desempenho organizacional mais eficiente (Ruão, 1999, p. 185).

#### **d. A Teoria da Cultura organizacional**

A Teoria da Cultura Organizacional popularizou-se com os trabalhos de Peters e Watennan (*In Search of Excellence*, 1982) e de Deal e Kennedy (*Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*, 1982). De acordo com esta teoria, a organização vista como uma cultura acontece pela perspectiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, que resulta da partilha de símbolos com significações próprias, em função de vivências em comum. Considera-se ainda que o comportamento da organização é muitas vezes irracional, dado que é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna (Ruão, 1999, p. 186).

De acordo com esta teoria, cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos, sendo que a identidade organizacional resulta da forma como estes elementos interagem (Fisher, 1993).

Assim, a cultura assume-se, nesta teoria, como o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização. A gestão dos recursos humanos é aqui entendida como uma gestão pela cultura, sendo fundamental selecionar e integrar os trabalhadores em função da cultura desenvolvida na organização. A cultura é um fenómeno social muito persuasor, pelo que conduzirá os trabalhadores no cumprimento dos objetivos organizacionais, (Kreps, in Ruão,

1999). Esta servirá para informar o pessoal, sobre como interpretar e responder às exigências internas e externas.

A melhor forma de gerir os recursos humanos, tendo em conta a competitividade como direção da missão organizacional, é a criação e afirmação da identidade da empresa. Esta perspectiva traz também a noção de flexibilidade, dado que entende que a organização é um projeto comum a todos os trabalhadores, ainda que estes deverão encarar as mudanças como fundamentais à manutenção de posições competitivas. A identificação necessária à satisfação e realização pessoal e o sucesso da organização, são assim obtidos através da cultura (Ruão, 1999, p. 186).

De acordo com esta teoria, a comunicação é um elemento essencial à vida da organização, uma vez que se afirma como o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura e através do qual ela é continuamente criada (Fisher, 1993). As duas funções básicas da comunicação organizacional são as de fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura, (Kreps, 1990). Assim e fazendo uso de canais formais e informais de comunicação, a cultura é um importante suporte da gestão de recursos humanos, dado que fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e qual o papel de cada um dos seus membros (Kreps, 1990).

#### **e. A Perspetiva Contemporânea**

Como anteriormente abordado e de acordo com a necessariamente sumária análise histórica efetuada, a evolução do pensamento sobre as organizações, os recursos humanos e a comunicação organizacional estão intimamente ligados.

Com a evolução da sociedade, as perspetivas sobre o funcionamento das organizações também evoluíram e sofreram transformações. Estas repercutiram-se ao nível do entendimento do papel da comunicação e da gestão de recursos humanos na gestão global da organização. Como analisado, a tendência foi a de valorizar a dimensão da comunicação à medida que era realçada a participação dos trabalhadores no todo organizacional. No fundo todas as teorias analisadas reconheceram a importância da comunicação, apesar de cada uma delas lhes dar um tratamento específico. (Alves, 1997, p. 121). Atualmente é reconhecida a importância e o papel da comunicação na gestão das organizações, devendo ser acompanhada da consciência de que é necessário desenvolver planos de comunicação

integrados e globais, de acordo com os objetivos da organização, e não recorrer a meras ações de comunicação isoladas.

Nas palavras de Scheinsohn (1997, p. XIX), “*a organização do futuro - talvez amanhã ao despertarmos - será a organização da informação e do conhecimento*”. Assim e conforme as organizações vão tendo consciência da importância da comunicação, vão sendo otimizadas as estruturas a operar nesta área, tornando o processo comunicativo cada vez mais global e integrado no todo organizacional.

## **2. Desenvolvimento e definição de Comunicação Estratégica**

Platão designava de psicoterapia a condução das massas, de pequenas comunidades ou de simples grupos de pessoas (Rei, 2002). Esta foi historicamente controlada por grandes comunicadores, que colocavam o seu domínio ao serviço de ideais vários como sejam o religioso ou militar, social ou político, económico ou mesmo desportivo. Destes comunicadores destacam-se, desde a Antiguidade Clássica, figuras como o governante, o padre e pregador, o funcionário régio ou do Estado e, desde o século XIX e XX, o escritor e o empresário. Todos estes recorriam a um tipo de comunicação que hoje denominamos comunicação estratégica (Rei, 2002).

Num passado recente, quase ninguém falava de comunicação na empresa, no que concerne às suas funções individualizadas de gestão e de marketing. Atualmente estas duas funções encontram-se claramente separadas em várias organizações, sendo a comunicação organizacional “*vista como tendo, em geral, um carácter estratégico que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organigrama* (Carrillo, 2014, p. 71). Esta situação implica que este aspeto estratégico se transforme num campo de estudo obrigatório nas ciências da comunicação (Carrillo, 2014).

Torna-se assim imprescindível analisar a comunicação estratégica. Neste âmbito verifica-se que o seu conceito tem sido alvo de várias discussões e análises a vários níveis: “*In December of 2009 ... I made an observation: while no-one was actively disagreeing ... they weren't exactly agreeing, either. We were all talking about the “same” thing, but differently ... here in 2011 one could empanel any group of 10 or so strategic communication experts and give them each five minutes to describe strategic communication and get 10 different descriptions, with a fair amount of overlap, to be sure, but with different points of*

*central emphasis, different boundaries, different details; to be brief, differences real in their consequences, about what was described”* (Paul, 2011, p. 1).

Não é possível definir comunicação estratégica sem fazer referência ao próprio termo “estratégia”. Este, por sua vez, é complementado por dois conceitos adicionais, que também interessa analisar: “tática” e “plano” (Carrillo, 2014).

É plausível que todos compreendam o significado do termo “estratégia”, apesar de nem sempre saberem como o definir corretamente. Matilla (2007) admite que: “*O conceito de estratégia é um termo definido com frequência de modo livre, ambíguo e, por vezes, confuso. É um termo que é utilizado abusivamente com frequência*” (Matilla, 2007, p. 17).

A noção de estratégia está implícita a uma ideia de gestão criteriosa de recursos para alcançar um determinado objetivo ou meta, refere-se a um saber que procura a forma mais adequada para atingir determinados objetivos pelo recurso a certos meios. O que a estratégia tem como característica específica é o modo como expressa o que há a fazer e do estilo como enuncia o propósito tomado (Simões, 2003, p. 453).

A palavra "Estratégia" provém do termo grego “*strategos*”, que combina “*stratos*” (exército) com “*agein*” (liderar/conduzir) e que quer dizer a “*função do general do exército*” (Freire, 2008, p.18). Referido de forma diferente, a arte de dirigir as operações militares (Baquer, in Pérez, 2001, p. 25). A estratégia fixa uma meta ou um objetivo e concebe ou veicula um ou vários planos de ação para aí chegarmos (Clausewitz, 1997, p. 139).

Ainda hoje, a obra de referência sobre a perspectiva de estratégia é a “*Arte da Guerra*” de Sun Tzu, datada do século VI a.C publicada inicialmente em França e traduzida na língua portuguesa em 1972 pelo General Pedro Cardoso. Para Sun Tzu, ao contrário de gregos e romanos, a preocupação com a guerra deve centrar-se nas regras e princípios que podem conduzir à vitória e não nas técnicas. Na síntese e expressão de Lindle Hun “*A perfeição da estratégia é, em consequência, produzir uma decisão sem nenhuma confrontação*” (Baquer, in Pérez, 2001, p. 29).

Estratégia pode ser analisada como parte do conceito de “pensamento estratégico”, podendo ser visto como uma forma de fazer coincidir os objetivos a alcançar a longo prazo e as decisões a tomar antecipadamente, prevendo vários cenários futuros, bem como possíveis ameaças à sua concretização. Para ser estratégica, uma qualquer decisão deve considerar a forma como as reações de outras pessoas que tentam atingir os seus próprios

objetivos têm potencial para influenciar o processo, bem como os efeitos de outros fatores relacionados com o ambiente, como por exemplo o acaso (Carrillo, 2014).

*“Metaforicamente, a estratégia é o percurso que mapeia a priori e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo a que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida”* (Carrillo, 2014, p. 74). Pode assim afirmar-se que o primeiro passo na criação de uma estratégia consiste em saber para onde se vai, dado que não é lógico começar uma viagem sem se saber qual é o destino. O segundo passo comporta a coordenação das ações e dos recursos disponíveis, procurando um posicionamento favorável comparativamente aos concorrentes, ou seja, escolher as opções adequadas ao percurso delineado, por forma a permitir chegar onde se pretende de forma mais célere e eficiente do que os seus concorrentes.

Outro conceito que importa definir e clarificar é o termo “tática”, uma vez que a estratégia utiliza táticas que irão ajudar a definir a forma de atingir objetivos. Pode afirmar-se que *“a tática é constituída por decisões que devem ser tomadas antecipadamente, ainda que possivelmente reorientadas e reformuladas ao longo do tempo”* (Carrillo, 2014, p. 74). Aqui é fulcral incluir o conceito de temporalidade no estudo e na definição de estratégia, uma vez que a estratégia deve ser pensada a longo prazo, uma vez que não é possível perspetivar e delinear uma estratégia a curto prazo, uma vez que não há tempo para a desenvolver na forma de táticas. Acerca deste conceito Argenti et al. (2005), explicam os motivos pelos quais as empresas que só tomam decisões relativamente à comunicação tática, a curto prazo, sem uma estratégia, têm dificuldade em competir com os seus concorrentes.

Por último a tática é detalhada na forma de planos de ação. Estes são mais objetivos e pragmáticos, devendo, como tal, ser implementados num período de tempo muito específico. Uma dada tática pode conduzir ao desenvolvimento de um ou mais planos de ação, concebidos para serem executados consecutiva ou paralelamente no tempo, mas sempre orientados para o mesmo objetivo a longo prazo. Cada um dos planos pode possuir diferentes objetivos parciais, capazes de serem cumpridos a curto prazo (Carrillo, 2014).

Em resumo, a abordagem à comunicação estratégica supra, que diferencia a estratégia da tática e a tática dos planos de ação, segue o estudo delineado por Scheinsohn & Saroka (2000) no qual a comunicação estratégica inclui vários níveis de ação como o nível estratégico, nível logístico, nível tático e nível técnico. Estes autores também abordam a estratégia como conceção de uma ação integradora que nos apoia numa perspetiva clara do

ponto em que nos encontramos e do ponto para onde vamos. Aquilo que a caracteriza é o conhecimento dos objetivos a atingir. A estratégia concentra-se essencialmente na exploração da força potencial da organização em detrimento da acumulação e aplicação de recursos.

O nível logístico está diretamente relacionado com o nível estratégico, uma vez que consiste em orientar a manter os recursos necessários para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Assim a logística fornece e distribui os recursos, enquanto o nível tático diz respeito a tudo aquilo que está relacionado com ações ou meios.

Na prossecução do referido, a tática constitui a forma de tornar eficiente a utilização de recursos, bem como de identificar o momento certo para a sua implementação. São assim considerados instrumentos de comunicação táticos todas as técnicas e meios aceites, tais como a publicidade, a promoção, os eventos, as relações de informação com os media, os planos de comunicação financeiros, a preparação de um manual de identidade corporativa visual, entre outros. Por último, o nível técnico corresponde às decisões operacionais que resultam da tática (Carrillo 2014).

Apesar do exposto, há algumas diferenças entre a estratégia aplicada à comunicação e a estratégia aplicada a outras áreas da vida, como o contexto militar. Os recursos disponíveis para agir no campo da comunicação baseiam-se na troca de informações e mensagens, não numa interação física, como é o caso de situações de conflito. Tal irá obrigar a organização a recorrer à comunicação estratégica para avaliar constantemente as suas relações com os seus públicos-alvo (*stakeholders*), para assegurar que o estado dessas relações se adequa aos seus objetivos estratégicos, bem como a certificar-se de que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas.

Focando a análise nas principais características da estratégia aplicada à comunicação das organizações constata-se que, em primeiro lugar, a comunicação estratégica deve ser uma comunicação gerida. Importa compreender que a comunicação não pode ser estratégica se não for gerida, no sentido de que gerir significa intervir, agir sobre os seus elementos para os alterar de modo a obter algum tipo de vantagem. Assim, gerir a comunicação implica utilizar os recursos disponíveis para atingir determinado objetivo. *“Nesta perspetiva, poderia dizer-se que a comunicação gerida é comunicação estratégica? De todo. É necessário ter em conta uma pequena, mas importante nuance: a comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação*

*gerida*” (Carrillo, 2014, p. 76). Acresce que, segundo Bueno (2005), para que a comunicação seja entendida como estratégica, ela tem que ser mais do que o trabalho eficiente e inteligente do profissional de comunicação, precisa de uma estrutura adequada, designadamente com recursos humanos, tecnológicos e financeiros, ainda de estar imersa num ambiente de gestão propício, sem os quais ela não se realiza.

Por outro lado, a comunicação estratégica não é sinónimo de estratégias de comunicação. A comunicação estratégica precisa de recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como “estratégias de comunicação” parciais. Daí a confusão.

A sinergia que nos permite falar de “comunicação estratégica” será o somatório das “estratégias de comunicação” parciais. Daqui resultará uma comunicação estratégica que será muito mais do que poderá incluir a soma das “estratégias de comunicação” parciais. Considerando o exposto, a publicidade não deve ser considerada comunicação estratégica, esta inclui a publicidade e outras formas de comunicação para alcançar os seus objetivos a longo prazo. Assim os objetivos parciais a obter com a *“estratégia de comunicação publicitária contribuem para a criação de valor e para a satisfação dos objetivos estratégicos definidos pela organização, mas não coincidem com estes”* (Carrillo, 2014, p. 76). Tal deverá obrigar a organização a conhecer perfeitamente o peso relativo de cada forma de comunicação, estimulando a rentabilidade de cada um deles. Assim, a empresa também será obrigada a procurar a coerência entre todas as “estratégias de comunicação parciais”, por forma a obter uma leitura clara e uniforme das ameaças, fraquezas, oportunidades e potenciais.

Por último, atualmente a comunicação estratégica e a organização encontram-se necessariamente ligadas. O próprio termo “comunicação estratégica” não tem nenhum significado fora do contexto das organizações. Entende-se por organização a empresa ou instituição, pública ou privada, que trabalha de forma organizada para atingir determinado objetivo ou cumprir determinada missão e concretizar a sua visão estratégica, de cujo contexto participa. Nesta linha de pensamento, Hallahan et al. (2007) definem a comunicação estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão. Os mesmos autores consideram a comunicação estratégica uma área de conhecimento das Ciências da Comunicação num âmbito que pode ser considerado uma ciência imatura (Kuhn, 1970) ou uma tradição pré-científica (Popper, 1965). Neste



sentido, a comunicação estratégica não se limita a transmitir informação sobre a visão organizacional, procura também ativamente a concordância dos seus públicos com os seus objetivos, pelo que é uma comunicação concebida para influenciar o comportamento.

A base da comunicação estratégica parece assim envolver uma comunicação propositada por forma a alcançar determinado objetivo ou missão, dentro de uma organização. Implicando, ainda, “*o envolvimento e participação do público em práticas comunicativas deliberadas pelas organizações, causas e movimentos sociais*” (Hallahan, 2007, p. 4). Assim a comunicação estratégica “*centra-se na forma como a organização se apresenta e se promove, através de atividades programadas dos seus líderes, funcionários e pessoal da comunicação*” (Hallahan, 2007, p. 7). Constatamos assim que a comunicação estratégica é, na sua essência, a coordenação de ações, palavras e imagens para criar efeitos de informação cognitivos.

Atualmente, as organizações que procuram projeção a longo prazo sabem que precisam de estar na vanguarda, em constante mutação e a acompanhar as alterações ao ambiente. Considerando este facto, a organização deve ter uma estratégia inovadora e diferenciadora para se posicionar atempadamente. Uma determinada organização só poderá ultrapassar a sua concorrência se criar uma diferença que seja capaz de manter uma vantagem competitiva sustentável (Carrillo, 2014).

Para complicar a questão, Corman (2007) afirma a necessidade da existência de um ciclo de feedback, sendo este fulcral na aplicação da comunicação estratégica, mas sustenta que o número de variáveis prenuncia o fracasso inicial dos esforços de comunicação. A comunicação estratégica torna-se assim numa série de variações de mensagens (através de ações, imagens e palavras) e a seleção e retenção das que funcionam melhor. Tal significa que o modelo baseado no “decidir, detetar, proporcionar e avaliar” ainda é relevante, mas que a avaliação dos resultados se processa mais vagarosamente ao longo do tempo e da informação, tendo consequências de curto e longo prazo, pelo que a ciência é particularmente importante na condução da comunicação estratégica como um meio de produzir os efeitos da informação desejados.

Neste seguimento, Carpio (2010) refere que: “*É há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os stakeholders de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e têm o poder de*

*responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas*<sup>7</sup>. Pelo que as organizações devem tornar-se cada vez mais competitivas, continuando atentas às políticas, critérios e normas que lhes vão sendo impostos pelo ambiente imediato e pelo mercado internacional, num mundo globalizado.

Atualmente pode ainda afirmar-se que não há uma definição de comunicação estratégica única ou comumente aceite, designadamente acerca das fronteiras e prioridades da mesma, facto que constitui um desafio ao progresso nessa área. Tal ficará a dever-se ao facto de a comunicação estratégica ser um termo que descreve a atividade de várias disciplinas, onde se inserem as relações públicas, publicidade e gestão da comunicação, sendo cada vez mais reconhecida como um campo específico dentro da comunicação. Como tal explora a capacidade das organizações em estabelecer uma comunicação com um objetivo ou propósito. A força desta abordagem tem a sua ênfase na estratégia ao invés de táticas específicas, foca-se na comunicação entendida de forma holística. É uma abordagem particularmente valiosa dada a crescente dificuldade que as várias organizações enfrentam na diferenciação entre as atividades de comunicação e resultados ou lucros. Além disso, a crescente complexidade da sociedade global e digital, tem desafiado a capacidade das organizações para se envolverem no planeamento estratégico de longo prazo. Do ponto de vista académico ou da prática levantam-se questões chave que exploram a forma como os comunicadores, no interior das organizações, se tornam uma parte das formulações de estratégia, o grau em que, se for o caso, a comunicação está alinhada com a estratégia organizacional, a eficácia das estratégias e campanhas de comunicação e o papel das organizações e partes interessadas na sociedade. Qualquer pesquisa em comunicação estratégica baseia-se em diversas disciplinas, incluindo a comunicação organizacional, gestão, história militar, comunicação de massa, relações públicas, publicidade e marketing (Christopher 2014).

A este respeito Hallahan et al. afirmam que "*although the term strategic communication has been used in the academic literature for many years, scholars are only now in the process of coherently exploring this in terms of a unified body of knowledge*" (Hallahan, 2007, p. 35). Ainda, Argenti et al. (2005, p. 83) afirmam que a comunicação estratégica das organizações significa que a "*comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento*".

---

<sup>7</sup> Cfr. Walter Ibarra Carpio. (2010) "*Comunicación estratégica*". (disponível em <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>)

Nesta perspectiva podemos constatar que a comunicação estratégica é não apenas um instrumento de implementação da estratégia organizacional comunicando-a, mas passa também pela forma de interpretar as atitudes, bem como os alvos dessa estratégia. Esta é também a perspectiva de Kunsch (2007, p. 48) quando afirma que “*a comunicação não pode ser considerada como um mero instrumento ou transmissão de informações, mas como um processo social básico*”.

Ao tentarmos definir comunicação estratégica, verificamos que este é um termo usado para designar as preocupações de nível superior, através de esforços comunicativos das organizações para promover a sua missão organizacional. É, portanto, inerentemente multidisciplinar, o trabalho nesta área baseia-se na literatura a partir de uma grande variedade de outros subcampos, incluindo relações públicas, marketing, publicidade e gestão (Kaplan, 1991). Hallahan, et al. (2007) apresentam uma definição de comunicação estratégica que argumenta a favor da expansão do uso do termo para abranger práticas de comunicação mais participativas, enquanto Argenti, et al. (2005, p. 83) centram-se em explicar aos profissionais interessados no âmbito da comunicação estratégica utilizada pelos colaboradores que a “*comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento*” Steyn (2004) centra-se na estratégia dentro da comunicação organizacional, exortando que as ligações mais fortes devem ser construídas entre o “o quê”, “como” e entre o conteúdo que é comunicado às partes interessadas. Zerfass e Huck (2007) argumentam a favor do alargamento do leque de comunicação estratégica para incluir processos de inovação e liderança.

Assim e genericamente, a comunicação estratégica pode ser definida como “*the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission*” (Hallahan, 2007, p. 35). O autor entende assim que o conceito de comunicação estratégica é composto por seis disciplinas que atuam na criação, desenvolvimento, execução e avaliação da comunicação nas instituições, designadamente as relações públicas, o marketing, a gestão, a comunicação técnica, a comunicação política e as campanhas de informação/marketing social, acrescentando que a comunicação estratégica analisa a comunicação corporativa com uma visão abrangente, integrada e multidisciplinar, apoiando-se nas designadas disciplinas tradicionais da comunicação, que foram sendo desenvolvidas e aprofundadas como especialidades essencialmente no século XX e que, com o ritmo das sociedades e organizações contemporâneas, se adaptaram ao mundo do século XXI, utilizando uma visão holística para atingir os *stakeholders* e entender os meios, cada vez mais específicos. Ainda

de acordo com o mesmo autor, cada vez mais organizações vão percebendo que as várias disciplinas de comunicação que atuam na organização possuem objetivos muito parecidos e estratégias muito similares para alcançá-los, apesar de terem táticas diferenciadas. Assim, as organizações estão, cada vez mais à procura de integração, sintonia, sinergia e eficiência, pretendendo evitar redundâncias. No entanto salienta que a comunicação estratégica não tem o mesmo conceito que comunicação integrada, quando refere que “*Strategic communication differs from integrated communication because its focus is how an organization communicates across organizational endeavors. The emphasis is on the strategic application of communication and how an organization functions as a social actor to advance its mission*” (Hallahan, 2007, p. 7).

Já Dudo e Kahlor (2017, p. 9) definem comunicação estratégica como “*communication that is driven by an expected outcome. That outcome can be attitudinal, behavioral, persuasive or knowledge-related; it can lead to change our engagement, or it can miss its mark entirely*”. Desta forma a comunicação estratégica é tida como um “*thread that runs through a great deal of research produced across mass, interpersonal and rhetorical communication disciplines*”.

A comunicação estratégica é assim um processo dinâmico, integrado numa iniciativa de grande escala que compreende multidisciplinariedade, educação e participação do público não-formal, visa a mudança inovadora e sustentável de práticas, comportamentos e estilos de vida, orienta os processos de comunicação e intervenções dos média dentro e entre os grupos sociais, e é um pré-requisito e uma ferramenta para a mudança, ao mesmo tempo (Hallahan, 2007). Para o mesmo autor, o termo comunicação estratégica corresponde a uma estrutura que unifica e analisa as comunicações de uma organização, essencialmente em quatro fatores:

- As disciplinas de comunicação estão cada vez mais agregadas e redefinidas, existindo cada vez mais fenómenos de agregação de conceitos ao invés da sua diferenciação;
- A comunicação é cada vez mais impulsionada pelas mudanças tecnológicas, podendo mesmo afirmar-se que a tecnologia está a convergir com os meios de comunicação;

- A comunicação utiliza cada vez mais métodos para atingir os *stakeholders*, apesar de ser cada vez mais questionado se os efeitos da comunicação podem ser efetivamente mensurados;
- É a comunicação estratégica que utiliza a influência intencional da comunicação para atingir os objetivos da organização.

Pode assim afirmar-se que a comunicação estratégica é uma componente dos novos desafios de comunicação com que se deparam hoje em dia as empresas, (Carrillo et al., 2013). A comunicação estratégica tornou-se uma área de trabalho profissional de crucial importância (Carrillo, 2014), uma vez que a comunicação organizacional passou a desempenhar um carácter estratégico, que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organigrama das organizações. Esta situação faz com que o aspeto estratégico se transforme num campo de estudo obrigatório nas ciências da comunicação e, naturalmente, se constitua como uma oportunidade de trabalho para futuros profissionais deste campo.

Joep Cornelissen, perspetiva a comunicação como uma área da gestão. É na palavra “*corporate*” que o autor eleva o *status* da prática comunicativa, dentro das organizações, ao nível da consciência e importância atribuída ao racional veiculado às ações de comunicação, no sentido de que a sua eficácia depende da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos, dos quais a organização depende. Esta necessidade ou constrangimento de vincular o papel estratégico da comunicação, associada ao carácter operacional da obra, sobressai desde o início, também pelo facto de o autor remeter para segundo plano o contributo de outras áreas, classificando-as como secundárias (Padamo, 2014).

Uma definição correta do conceito de comunicação estratégica deve responder à necessidade de incluir a comunicação nas competências essenciais da equipa de gestão, “*bem como cumprir uma série de objetivos predefinidos, a longo prazo, concebidos tendo em vista a satisfação dos interesses de cada um dos stakeholders de uma empresa ou organização*” (Carrillo, 2014, p. 71).

Vários autores como Pérez & Massoni (2009) apresentam uma panorâmica dos futuros profissionais da estratégia e dão algumas orientações tendo em vista a conceção e implementação de estratégias em diferentes áreas da vida, quer sejam a nível da economia, da política, da sociedade, da educação, da cultura ou da comunicação. No entanto é crível que os atuais modelos estratégicos não se encontrem devidamente ajustados aos atuais e novos contextos sociais e da comunicação. Assim, o conceito de comunicação estratégica

deverá ser analisado como um tema emergente no campo da comunicação em geral, e da comunicação das organizações em particular, apesar de, na prática, não ser efetivamente diferente do que já vinha sendo feito, mas por representar uma forma de compreender a comunicação de forma distinta da forma como era tradicionalmente analisada e vista (Carrillo, 2014).

Por regra, a comunicação estratégica é vista como estando muito próxima daquilo que normalmente se designa por comunicação holística ou integral, ou seja, uma forma de juntar e unificar as diferentes ações de comunicação concebidas para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos de uma empresa (Schultz et al., 1994). De facto, as atuais organizações estão obrigadas a lidar com uma multiplicidade cada vez maior de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contato, que ultrapassam as normais fronteiras do trabalho do marketing. Assim, os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de gestores de toda a comunicação da organização, onde se incluem as dimensões institucionais e comerciais. Face ao exposto, as organizações têm vindo a desenvolver estratégias de comunicação holísticas, controladas e hiper-imaginadas, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro (Ruão & Kunsch, 2014).

A comunicação não integra os esforços da organização para alcançar as metas estratégicas, *“mas antes das metas que dependem ou necessitam de uma relação com os stakeholders de uma empresa, de modo a poder acrescentar valor”* (Carrillo, 2014, p. 72). Este é o caso da imagem e da reputação, a abordar no capítulo seguinte, através dos quais se poderá concluir que a comunicação também contribui para alcançar as metas comerciais da organização.

A grande diferença entre a comunicação holística ou integral e a comunicação estratégica baseia-se no facto de em cada uma delas ser realçado um conceito diferente. Por um lado, a comunicação holística ou integral baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas da empresa; por outro, a comunicação estratégica define-se na perspetiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito, numa perspetiva das ações a adotar. Naturalmente, estas decisões implicam a adoção de ações da comunicação holística ou integral, sendo esta, de facto, a relação que as liga (Carrillo, 2014).

De acordo com Pérez (2001), a comunicação estratégica é um recurso essencial para uma empresa. Mais recentemente, o autor referiu que: *“para todos aqueles que, como eu, passaram anos a trabalhar nesta área, o aparecimento da comunicação estratégica é, indubitavelmente, uma boa notícia”* (Pérez, 2012, p. 8). No entanto refere que o êxito nunca surge sem contrapartidas, pelo que são notadas anomalias na forma como a expressão está a ser analisada, sendo tratada como um modismo, constatando que alguns autores usam e abusam do termo.

Face ao exposto, na literatura mais recente foram surgindo referências diretas ou indiretas à comunicação estratégica. Atualmente há documentos que poderão contribuir, como refere Pérez (2012), com um maior ou menor grau de adequação, para o desenvolvimento de um *corpus* teórico e prático relativamente à definição de comunicação estratégica.

Autores como Scheinsohn & Saroka (2000) referem que, no final dos anos 80 do século passado, iniciaram inadvertidamente um novo movimento que ficaria posteriormente conhecido como comunicação estratégica. Outros estudos terminaram a sua visão de comunicação estratégica e reforçaram a abordagem que os dois autores descreveram. Classificam a sua proposta como tendo sido provocativa porque: *“Numa época em que o marketing estava a conquistar exponencialmente um certo ‘vedetismo’, defendia-se que as funções da comunicação ultrapassam as fronteiras do marketing, tendo-se, por isso, sugerido que a comunicação fosse implementada como parte da área da gestão de topo”* (Carrillo, 2014, p. 74).

Embora seja verdade que a comunicação empresarial foi, durante algum tempo, considerada sinónimo de publicidade, esta atitude reducionista foi contrariada por autores como Shultz et al. (1994), que alertaram para a necessidade de integrar as diferentes técnicas de comunicação no trabalho, mais modernas, para alcançar os objetivos da organização. Assim e nesta linha, a comunicação estratégica não se limita ao campo dos produtos e das marcas, deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e colocada em prática através de uma lógica eminentemente estratégica a partir da gestão de topo, também designada gestão sénior. Em resumo, a comunicação estratégica inclui comunicação de marketing, mas não exclusivamente (Carrillo, 2012).

Já para Garrido (2004), o epicentro do conceito de estratégia, considerado o atual contexto da comunicação, não deixa margem para qualquer solução de êxito junto dos

modelos de comunicação tradicionais e da sua adesão aos princípios do passado. O autor refere-se ao reducionismo “marketiniano” como sendo um mero exercício de ações de comunicação isoladas.

Outros autores como Hallahan et al. (2007) fundamentam a sua pesquisa na opinião de um painel composto por editores de um jornal e por académicos da área da comunicação internacional para analisar a natureza do conceito de comunicação estratégica. No estudo concluem que existem seis áreas nas organizações, que não apenas a do marketing, implícitas ao desenvolvimento e evolução e do conceito de comunicação estratégica, como sendo o marketing, a gestão de empresas, as relações públicas, as tecnologias da comunicação, as políticas da comunicação e as campanhas de marketing social ou informativo.

Cheney et al. (2011, p. 126) parametriza a comunicação estratégica como “*o coordenar e alinhar todas as mensagens da organização (incluindo visões, estratégias e temas de identidade), as organizações buscam a comunicação integrada esperando criar uma impressão unificada de que a organização é o que ela significa*”.

Islas (2005) refere que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. Este autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando: “*O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica*” (Islas, 2005, p. 41).

Tironi & Cavallo (2011) ao tratarem a questão da comunicação estratégica, salientam o facto de, no mundo corporativo, as atuais oportunidades se encontrarem no campo da imagem, e não no da produção, fator que contribui decisivamente para sustentar a função da comunicação estratégica como estando ao serviço da gestão de recursos intangíveis.

Para Makovsky (in Pérez, 2001, p. 462), a comunicação estratégica serve para orientar o poder da comunicação e, assim, determinar o sentido e os resultados da ação, para empreendermos com a finalidade de alcançarmos os nossos objetivos.

Carrillo (2014) sugere uma tabela que, de forma sumária, apresenta as principais áreas abrangidas pela comunicação estratégica, tendo como base o pressuposto fundamental de que é a forma de comunicação que está ao serviço do cumprimento das metas da organização (tabela n.º 1).



---

**Áreas da comunicação estratégica**


---

**Comunicação estratégica – As metas da organização de acordo com os seus stakeholders**


---

Gestão de recursos intangíveis <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem</li> <li>- Reputação</li> <li>- Marca como recurso intangível</li> <li>- Identidade</li> <li>- Cultura corporativa</li> <li>- Responsabilidade social corporativa</li> </ul>	Imagem (Tironi & Carvalho, 2011) Identidade, cultura organizacional, reputação (Islas, 2005). Gestão de empresas e campanha de marketing social (Hallahan et al., 2007)
Comunicação empresarial	Políticas de comunicação e marketing (Hallahan et al., 2007)
Comunicação externa	Relações públicas, políticas de comunicação (Hallahan et al., 2007)
Comunicação interna	Políticas de comunicação, tecnologias de comunicação (Hallahan et al., 2007)

Tabela n.º 1

Fonte: Carrillo (2014)

Os autores Argenti et al. (2005) referem que a comunicação estratégica é: “*a comunicação ajustada à estratégia global de uma empresa, de modo a destacar e a reforçar o seu posicionamento estratégico*”. Dito de outra forma, a comunicação estratégica coloca a “*influência propositada*” como foco dos objetivos da comunicação das organizações, como a forma apropriada do cumprimento da missão por parte daquelas, incluindo no seu campo o estudo da comunicação com os *stakeholders*, da comunicação da mudança, da comunicação participativa e outras análises do ambiente organizacional. O posicionamento estratégico é assim definido em complementaridade ao posicionamento estratégico da empresa. Este último situa a empresa, conforme perspectivado pelos públicos interno e externo (*stakeholders*), num determinado posicionamento do seu ambiente empresarial específico e em face dos seus concorrentes. Torna-se assim indispensável delimitar o posicionamento analítico referido, por forma a, seguidamente, determinar onde é que a empresa se posiciona estrategicamente, fator que será referencial para a definição das estratégias a implementar e seguir, bem como os objetivos a alcançar (Carrillo, 2014).

Considera-se assim que a organização está também constantemente dependente do seu ambiente, tais como os requisitos de internacionalização ou os planos internos e os programas nacionais em termos de produtividade, cooperação e relações internacionais. Está ainda dependente do contexto político, cultural e social, do comportamento de outras organizações e do seu posicionamento no mercado onde se insere, bem como da opinião pública em geral. Pode assim afirmar-se que “*a comunicação estratégica não tem audiências ou público-alvo, mas antes stakeholders ligados à organização através dos seus próprios interesses específicos nos objetivos da empresa*” (Carrillo, 2017, p.77).

Há logo uma diferença, por exemplo, entre o público de uma campanha publicitária (o alvo da campanha publicitária ou do evento) e os grupos de *stakeholders* da organização. O conceito de stakeholder pode ser facilmente interpretado de forma errada como as pessoas a quem se dirigem as mensagens ou que foram meramente atingidas por essas mensagens. “*Os stakeholders, pelo contrário, são grupos que partilham algum significado com a organização, estendendo-se para além do público de clientes e consumidores da organização (embora, naturalmente, estes sejam, eles próprios, grupos de stakeholders)*” (Carrillo, 2017, p.77).

Os autores Argenti et al. (2005), referem que os *stakeholders* mantêm uma relação interativa com a organização podendo entrar em contacto com ela através de diferentes meios e canais e a qualquer momento, desde que assim o pretendam, e não apenas através da aquisição de determinado produto. Da mesma forma, os *stakeholders* também podem recusar participar ativamente, se assim o entenderem. Além disso, diferentes grupos de *stakeholders* poderão ligar-se entre si e criar sinergias com capacidade para influenciar a organização positiva ou negativamente. É assim possível que os *stakeholders* optem por participar ou não nas mensagens transmitidas pela organização com base no volume de esforço que querem ou estão dispostos a fazer.

A organização deve ter sempre em consideração que não há públicos cativos nem meros públicos-alvo, antes pelo contrário, é permanentemente necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo e estimar a possibilidade real de o conquistar. Os objetivos estabelecidos poderão, então, ser definidos sem conformidade, tendo em consideração o facto de os *stakeholders* estarem mais ou menos envolvidos no ambiente interno da organização a partir do qual será iniciado o processo de comunicação estratégica (Carrillo, 2014).

A Academia de Defesa do Reino Unido propõe uma definição de comunicação estratégica como uma “*série sistemática de atividades coerentes, conduzidas através de níveis estratégicos, operacionais e táticos*” (Tatham, 2008, p. 3), propondo uma visão da comunicação estratégica como um caminho para a promoção da mudança de comportamentos e sugere modos sistemáticos de operar essa mudança (Araújo e Ruão, 2014).

Podemos assim afirmar que um dos objetivos da comunicação estratégica é diferenciar a organização (objetivo básico da gestão dos recursos intangíveis de uma empresa). Está, portanto, ao serviço deste aspeto da gestão. Assim a comunicação constitui a melhor ferramenta para gerir recursos intangíveis (Villafañe, 2004). O que é necessário compreender é que a própria comunicação estratégica é a melhor forma, em geral, de gerir esses recursos.

Para tal, é preciso que as organizações tenham o apoio de uma estrutura de comunicação forte e eficaz, que compreendam a comunicação como o canal fundamental que as liga ao ambiente. “*Uma gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente*” (Carrillo, 2014, p. 78). Como resultado de uma gestão adequada da comunicação, a organização projetará uma imagem positiva junto dos *stakeholders* a curto prazo e terá uma melhor reputação a longo prazo, devendo constituir este o objetivo último da gestão de recursos da organização.

Conforme constatámos, existe uma enorme dificuldade em definir comunicação estratégica em face da inconsistência polissémica das palavras que compõem o termo – “comunicação” e “estratégica” – tal fator levou vários autores a fazer uma utilização abusiva do termo, por vezes até com um sentido errado. Ao longo dos últimos anos, o interesse pela comunicação estratégica foi sendo reforçado pela prática profissional da comunicação nas organizações. Tal decorreu no sentido da integração com a estratégia global da empresa, com supervisão direta da gestão de topo, em prejuízo dos vaticínios de departamentos como o departamento de marketing ou de modos de comunicação parciais, como a publicidade (Matterlart, 2000).

A revisão do conceito de estratégia no contexto da comunicação nas organizações demonstrou que a definição de comunicação estratégica deve enfatizar determinados aspectos que não tinham ainda sido devidamente considerados, tais como:

- É necessário gerir a comunicação para que a mesma seja uma comunicação estratégica. Consta-se assim que nem toda a comunicação é comunicação estratégica, mas toda a comunicação estratégica é comunicação gerida.
- Comunicação estratégica e estratégias de comunicação são coisas diferentes. O resultado da comunicação estratégica, que coloca todas as formas de comunicação que se encontram à disposição da organização ao serviço dos seus objetivos, é mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais.
- A empresa necessita estabelecer uma permanente relação com todos os seus *stakeholders*, e não só com os seus públicos-alvo parciais. Os *stakeholders* da empresa mantêm uma relação com a organização que lhes permite estar em contacto com ela, se assim o entenderem, através dos vários canais e meios, sendo que o ideal é começar a gerir esta relação com os *stakeholders* internos da empresa e passar depois para os externos.

Uma relação interativa entre a empresa e os *stakeholders* traduz-se num processo que irá ajudar a empresa a criar uma base sólida para a estratégia a seguir para alcançar os seus objetivos a longo prazo (Carrillo, 2014).

O conceito de comunicação estratégica tem claramente cabimento no contexto da comunicação nas organizações em geral. A comunicação estratégica ganha em importância no contexto do modelo de comunicação em espiral discutido por Carrillo & Jiménez (2005). O que é particularmente digno de nota nesse modelo é que a comunicação estratégica tem que ser planeada a longo prazo, encontra-se, portanto, mais próxima das políticas de gestão da organização do que da própria comunicação. As bases da comunicação estratégica estão no núcleo da organização, o que corresponde à gestão de comunicação e imagem. No entanto e apesar da comunicação estratégica não poder ser desenvolvida fora da organização, nem toda a comunicação realizada dentro da organização pode ser designada comunicação estratégica (Carrillo, 2014).

Para Hallahan, et al. (2007) a comunicação estratégica efetua uma análise aprofundada da aplicação intencional da comunicação tendo em vista o cumprimento da

missão da organização, enquanto ator social. Inclui ainda um campo que estuda o uso que as organizações fazem da comunicação planeada, controlada e persuasiva com vista à prossecução dos seus objetivos empresariais e/ou sociais.

Por outro lado, para assegurar uma comunicação estratégica eficiente há necessidade de planear, prever e executar um plano de comunicação estratégico. Como base para analisar o progresso, avaliar os resultados e desenvolvimento de novos programas, o planeamento estratégico ajuda a garantir que a função de comunicação permanece relevante e sensível às necessidades do negócio. Assim, o processo de planeamento estratégico integra muitas das práticas de gestão que já se utilizam no dia-a-dia enquanto comunicadores, mas também oferece uma metodologia clara que pode ajudar a tomar decisões relevantes (Thorson 2013).

Pelo que antecede podemos afirmar que não existe comunicação estratégica sem haver planeamento da comunicação. É o plano de comunicação estratégico que confere intenção e direção à comunicação. Gregory (2010) acrescenta que a importância do planeamento é fulcral para diminuir a imprevisibilidade e ganhar algum controlo sobre o ambiente de trabalho, definindo ainda um caminho ou uma direção a seguir, planeando e gerindo os objetivos de forma coerente por forma a enquadrar e priorizar trabalho. Acrescenta a autora que o planeamento estratégico exige um processo que ajuda as organizações a definirem as suas contribuições possíveis, a forma como devem orientar as suas tarefas e como devem avaliar o seu desempenho. Não menos importante, as organizações devem possuir um determinado nível de flexibilidade e pragmatismo a fim de ajustar o seu planeamento (Gregory, 2010).

Podemos afirmar que o planeamento consiste na estruturação dos elementos organizacionais por forma a garantir o cumprimento da missão, pelo que a sua importância consiste no apuramento do que se deve fazer, porquê e como avaliar a sua eficiência, acrescentando competência para conduzir a pesquisa, tomar decisões e resolver problemas (Gregory, 2010).

Para Clausewitz (1997, p. 169), um plano estratégico deve caracterizar-se pela síntese, simplicidade e clareza. A qualidade de uma estratégia depende essencialmente da otimização dos recursos, que, por natureza são escassos, ou seja, há que ser assertivo, sendo indispensável fazer opções estratégicas e gizá-las de forma adequada. A primeira lei da estratégia e a mais simples é a de concentrar as forças.

Para Gregory (2010), o planeamento estratégico deve ser sistematizado em quatro fases, designadamente:

- A análise formativa – que engloba a análise da situação, do ambiente, da organização, dos *stakeholders* e dos públicos, bem como a identificação do problema e da oportunidade específica que precisa de ser trabalhada;
- A pesquisa de programa que delinea a Estratégia a adotar, onde se inclui a definição dos objetivos e metas a atingir, os *stakeholders* e públicos envolvidos, o conteúdo do programa e respostas estratégicas, uso da comunicação eficaz e a clarificação das estratégia global e abordagem a adotar;
- A monitorização da pesquisa, que procede à adoção das táticas de comunicação e implementação do plano estratégico (integra o programa tático, a calendarização e os recursos a utilizar);
- A avaliação da pesquisa onde se avalia o programa que foi aplicado e se preparam alternativas ou correções ao mesmo.

Pelo exposto consideramos que o planeamento é uma ferramenta fundamental para qualificar a comunicação como estratégica, quer a níveis internos como externos, contribuindo para o sucesso da organização. Neste âmbito importa destacar que a conceção e adoção de um plano de comunicação estratégico representa um passo importante para qualquer organização, ao ponto de, para muitas organizações, a adoção de um plano desse tipo representa uma mudança cultural em direção a uma comunicação efetiva e um claro reconhecimento que todos esforços da organização passam por ter um elemento de comunicação. Um plano de comunicação estratégico tem o poder de transformar uma organização em termos de credibilidade e reconhecimento na comunidade em que está inserida, bem como no trabalho conjunto no cumprimento da missão da organização (Kunsch, 1997).

Face ao que antecede, o planeamento estratégico de comunicação constitui-se como o ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de comunicação, uma vez que aquele apresenta a fonte das informações necessárias e indispensáveis para formulação das várias ações imprescindíveis. É um processo de estudo do cenário atualizado da organização, onde se constrói uma imagem clara da mesma, gerando um diagnóstico situacional da organização, bem como dos seus públicos-alvo.

Assim e apesar de não ser um tema consensual, designadamente quanto ao número de quesitos a preencher para a formulação de um plano de comunicação estratégico, quando elaboramos um plano de comunicação, devemos considerar os seguintes aspetos: contexto ou histórico, garantindo o alinhamento da comunicação com o negócio ou fim da organização, através da compreensão onde atualmente se está e para onde os gestores a pretendem levar. Nesta área, uma imagem expansiva, garante que todas as grandes questões são cobertas; análise do ambiente, designadamente acerca dos fatores de sucesso e sobre o que os Órgãos de Comunicação Social (OCS) dizem sobre a instituição; analisar, definir e falar com as partes interessadas (“stakeholders”), verificando quais são e o que esperam da instituição e, ainda, como a instituição lida com eles; definição de objetivos e visão de futuro, ou seja, aquilo que a instituição pretende alcançar; estratégia ou definição de caminhos a percorrer e suas razões, priorizando objetivos e metas; definição das audiências ou públicos-alvo, por forma a direcionar a comunicação aos mesmos, considerando as suas especificidades, alianças e códigos; análise e difusão da estratégia de comunicação, organizando a estratégia em categorias e consolidando ideias similares; definição das mensagens a difundir, tendo em conta o público-alvo e os objetivos preconizados; tática a implementar, ou seja, como é que a estratégia vai ser implementada, antes, durante e depois de feito o anúncio, bem como definição de responsabilidades e metas a atingir; levantamento dos problemas que serão encontrados e forma de os resolver e ultrapassar; custo e avaliação, que deverá ser efetuada o maior número de vezes possível, por forma a verificar se a estratégia implementada está a ser seguida e se está a corresponder às expectativas, por forma a possibilitar a implementação atempada de planos de correção (Vos, 2004).

Considerando os conceitos e noções supra descritos, decidimos propor uma definição de comunicação estratégica nas organizações como sendo: o esforço de gestão da comunicação de uma organização, no seu próprio ambiente, para que a sua relação com os seus vários públicos evolua no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na sua estratégia global. Para tal a organização deverá operacionalizar um mecanismo de ações táticas que se dividirão em planos de ação de comunicação perfeitamente definidos e delimitados, por forma a que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A definição proposta inclui as perspetivas da organização, o envolvimento e participação do público, a gestão e o alcance dos objetivos estratégicos (planeados a longo alcance), para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos, bem como dos planos de ação a curto e médio prazo delineados para o cumprimento dos objetivos.

A comunicação estratégica inclui naturalmente a comunicação interna e externa, a comunicação de marketing, as relações públicas e a publicidade, em todas as plataformas de comunicação (analógica e digital) bem como comunicação e implementação de políticas públicas e o marketing político e social, de organizações e instituições públicas e privadas. Tem assim a ver com integração e envolve a articulação política e tática de todas as mensagens, meios e públicos. Pressupõe um plano coerente assente na identidade corporativa, orientado para a criação de uma imagem que ajude a organização a ir ao encontro dos seus objetivos mais amplos (comerciais, sociais ou políticos) a partir de uma perspetiva holística / integral da comunicação

### 3. A Comunicação eficiente

Uma comunicação eficiente pode ser definida como uma interação entre um grupo de pessoas para desenvolver uma atividade no tempo e local certo, através do canal certo, para atingir um determinado objetivo. Por outras palavras, uma comunicação eficiente implica que o remetente de uma mensagem apresenta informação de forma clara e concisa, sem uso de palavras em excesso (Fortunity, 2013).

Jorge Klapproph refere que “*communication is a highly complex framework that reaches people on all levels of consciousness ... We are constantly exposed to communication streams.*” (Klapproph, 2016, p. 17). É devido a esta permanente exposição a várias correntes de comunicação, aliada a experiências anteriores, que os vários destinatários da comunicação, ou públicos-alvo, formulam pré-conceitos e tendências que importará analisar e estudar mais aprofundadamente.

Vários outros autores corroboram do supra exposto, ou seja, de que o comportamento dos públicos-alvo à comunicação externa de uma qualquer instituição é um processo dinâmico, que envolve muitas pessoas e muitas decisões. Segundo Wayne Hoyer e Deborah MacInnis “*Consumer Behavior Is a Dynamic Process ... Can Involve Many People ...*” (Hoyer & MacInnis, 2008, p. 5), pelo que a visualização e manifestação de interesse pela comunicação externa de uma instituição por parte dos seus públicos-alvo, está também dependente desse processo, não se tratando de uma decisão meramente individual.

É assim possível afirmar-se que é importante que os públicos-alvo de uma instituição acedam à sua comunicação, mas esta deverá constantemente monitorizar o comportamento daqueles, por forma a verificar como a comunicação está a ser ou não aceite e percebida e,



atempadamente, ter capacidade de corrigir procedimentos e formas de transmitir a informação (Hoyer, 2008).

As organizações devem assim ter clareza de propósito e eficiência na mensagem a transmitir, mensagem essa que deve estar de acordo com o plano de comunicação estratégico da organização e ser adequada a cada segmento de público externo, cabendo a todos os colaboradores da organização participar no bom relacionamento com o público externo. A mensagem é a principal forma em como a organização mostra ao seu público externo o que faz, como faz e a quem faz. Quanto melhor a mensagem for passada, melhor e mais autêntica será a imagem que o público externo tem da organização. A este respeito Pereira refere que *“um dos aspetos mais importantes da comunicação externa tem a ver com a necessidade constante em conseguir estabelecer um entendimento entre a organização e os seus públicos, ou seja entender se a organização vive com a aceitação, ... ou se vive apenas da aceitação de uma ideia social.”* (Pereira, 2014, p. 26).

Os diferentes públicos de uma organização são afetados pelo comportamento de uma qualquer organização num qualquer momento, ou afetam essa organização através do seu comportamento. Assim, num dado tempo e espaço, organização e público coexistem numa situação idêntica, facto que os obriga a um relacionamento (Spínola, 2014)

Importa assim que as organizações se mantenham atentas e focadas nos seus públicos-alvo, por forma a almejar uma comunicação eficiente. Tudo sem desconsiderar a comunicação interna e as pessoas que ali prestam serviço, até porque *“para que a comunicação externa tenha eficácia é necessário que o público interno compreenda bem as principais mensagens da imprensa e suas estratégias”* (Assad & Passarori, 2009, p. 126).

A comunicação eficiente assume interesse particular na análise e verificação de mensagens, ideias, sentimentos e atitudes. Estes, sendo compreendidos e aceites pelo público-alvo, correspondem a comportamentos pré-definidos, ou seja, revelam-se nos objetivos concretizados (Pereira, 2014).

Ao abordarmos o tema da comunicação eficiente teremos forçosamente que mencionar as mais recentes formas de comunicação. Estas suportam-se numa base tecnológica com capacidade para ser estabelecida de forma rápida, participativa e interativa, motivando a participação e a interação de todos, assim como o uso eficiente da participação e intenção junto da comunidade. A comunicação eletrónica e digital assume-se cada vez

mais como uma excelente forma de comunicar, dado ser eficiente e rápida, o que facilita a sua utilização, além de que é extremamente económica (Pereira & Cardoso, 2014).

Considerando que o objetivo essencial de comunicar é *“a partilha de algo, com a finalidade de compreender os outros e de ser compreendido. Embora além da simples transmissão e receção de mensagens, esta pode ser utilizada para informar, influenciar os outros e manipular o mundo exterior. Nesses termos, através da comunicação eficiente, podemos contribuir para a alteração de ideias, atitudes, que podem produzir determinados comportamentos”* (Pereira & Cardoso, 2014, p. 44).

*O segredo de uma comunicação eficiente reside na sociedade e nos respetivos atores enquanto indivíduos ou organizações capazes de se compreenderem conjuntamente e gerar sinergias úteis aos indivíduos e à comunidade, como referiu Robert: “... A tradição europeia do estudo da comunicação de massa é focado na sociedade, em vez de se focar nos indivíduos que fazem parte dessa sociedade, como a unidade de análise. Esta ênfase está em conformidade com a tradição das ciências sociais, cada um dos quais é definida pelo nível no qual se procura uma explicação: Estudos de Antropologia culturas, grupos de estudos de sociologia e estudos de psicologia indivíduos, e assim por diante”* (Robert, 2006, p. 262).

Pelo exposto constatamos que uma comunicação eficiente é determinante para o sucesso de uma empresa ou organização, exigindo cada vez destas a construção de relacionamentos permanentes com todos os seus públicos de interesse. Assim e atualmente, a comunicação tem uma importância estratégica nas organizações, assumindo o importante papel de dotar aquelas de conhecimentos e estratégias para que superem os conflitos existentes e possam ainda atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem. Tal implica que, antes de uma qualquer tomada de decisão ou ação, haja planeamento. Este planeamento aplica-se principalmente ao processo de comunicação da organização, pois compreende não apenas a organização das informações, mas ainda as previsões dos resultados das ações, procurando retornos satisfatórios não apenas para a organização, mas também para os seus públicos-alvo.



## Capítulo II: As Relações Públicas Estratégicas

A função de relações públicas diz respeito à gestão da comunicação com os diferentes públicos nas organizações, com o propósito de criar uma identidade e uma imagem organizacional que seja bem acolhida pela opinião pública geral. O seu objetivo principal é a procura de um bom entendimento entre as organizações e os seus públicos, por forma a garantir a sua sobrevivência. Resumidamente, podemos assim considerar as relações públicas como um conjunto de técnicas que permitem apresentar a face pública de uma organização (Kunsch, 1999, in Farias, 2004).

Historicamente, é na defesa de interesses particulares e não na defesa do interesse público, que nasce a prática das relações públicas. Segundo Gonçalves (2013, p. 11), “*é consensual afirmar que a maior parte das relações públicas estão ao serviço dos interesses de grandes e poderosas organizações empresariais*”. No entanto, elas também podem estar ao serviço de causas públicas como a segurança, a defesa, entre outras, dando voz a organizações não-governamentais ou a grupos de pressão.

Nas sociedades, as organizações têm necessidade de legitimar as suas ações perante os seus públicos, sendo cada vez mais importante que desenvolvam processos de comunicação que lhes permitam obter e manter a confiança, uma boa reputação e boa imagem junto dos seus públicos, independentemente de serem interno ou externos. Em consequência, as relações públicas, “*além de terem a função de estabelecer e manter relações saudáveis entre a organização e os diferentes públicos têm um lugar central na sociedade, na gestão dos interesses privados, mas também, na comunicação da sustentabilidade económica, social e ambiental*” (Gonçalves, 2013, p. 12). Considerando este aspeto, o conceito relações públicas, ou mais concretamente “*Public Relations*”, surgiu nos Estados Unidos e terá ficado a dever-se à existência de um conjunto aleatório de circunstâncias que se reuniram pela primeira vez naquele país, tais como as práticas de notoriedade (procurando ganhar respeito e admiração), existência de uma imprensa de grande tiragem, uma rápida industrialização e uma tradição política muito ligada à propaganda (Soares, 2014).

A disciplina de relações públicas é relativamente jovem dado que a investigação mais consistente do tema se desenvolveu nos últimos 30 anos. Consideramos assim que a temática se encontra na fase de descoberta de diferentes aproximações teóricas, tanto no micro-nível

ou mais instrumental, focado na sua eficácia, como no macro-nível, centrado nas suas consequências na sociedade (Gonçalves, 2013, p. 104).

De acordo com Soares (2014), estima-se que as relações públicas chegaram à Europa no final da II Guerra Mundial, apesar de antes haver, em França, empresas que tivessem pessoas ou práticas que podem ser consideradas como desenvolvidas na área das relações públicas. Concretamente em Portugal as relações públicas aparecem através de multinacionais americanas, nos anos quarenta do século passado.

Nas décadas de setenta e oitenta, as relações públicas eram uma atividade direcionada para a criação, manutenção e desenvolvimento de uma imagem positiva e de aceitação de uma organização. Basicamente era uma atividade que, objetiva e pragmaticamente, informava o que a organização fazia, dirigida a quem e porque o fazia, por forma a ser assim aceite pelos seus públicos. Genericamente, desenvolvia as atividades das atualmente designadas comunicação interna, externa e institucional. Atualmente, as relações públicas desempenham atividades de relações com a imprensa, divulgação de serviços, bens e produtos, de comunicação corporativa, “*lobbying*” e aconselhamento (Costa, 2017, p. 536).

Atualmente, as relações públicas ocupam um lugar central na sociedade. São uma profissão exercida a nível mundial por milhares de pessoas junto das mais diferentes organizações, o que faz com que milhões de cidadãos sejam alvo das mensagens decorrentes do “*grande Niagara das relações públicas*” (Moloney in Gonçalves, 2013, p. 11). Em Portugal, temos assistido à multiplicação do número de agências de comunicação, bem como a cargos de gestão de comunicação ou de relações públicas em grandes empresas públicas e privadas e, sobretudo, à associação da atividade com técnicas de relacionamento com os media (Gonçalves, 2013, p. 11).

Concretamente em Portugal, vários autores defendem que as relações públicas foram introduzidas no País entre os anos de 1959 e 1960, através de organizações internacionais, como por exemplo as empresas “Mobil” e “Shell” (Gonçalves, 2013, p. 131). Foi também nesta época que a administração pública sentiu necessidade de criar um gabinete de relações públicas, concretamente no Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC). Aqui o lugar de “*Public Relations*” foi ocupado por Domingos de Avellar Pereira Soeiro, considerado o pioneiro das relações públicas em Portugal, tendo-se destacado pela autoria de diversos artigos, ainda por ter fundado a primeira associação de profissionais em relações públicas, a Sociedade Portuguesa de Relações Públicas (SOPREP).

Da análise bibliográfica efetuada, constatamos que se pode definir relações públicas a partir de duas perspetivas: a académica e a profissional. Na perspetiva académica, apesar das centenas de definições possíveis de encontrar - Harlow (1976) encontrou 472 definições de relações públicas entre 1900 e 1976 – é mais consensual definir-se relações públicas como uma função empresarial, contribuindo para a construção e manutenção de linhas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos. Na perspetiva organizacional seguimos a definição apresentada por Grunig & Hunt (1984), que definem as relações públicas como a “*gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos*”, sendo que Cutlip, Center & Broom (1999) apresentam uma definição semelhante, apresentando as relações públicas como a função de gestão que estabelece e mantém relações de mútuo benefício entre a organização e os públicos que determinam o seu sucesso ou insucesso.

Para Rex F. Harlow (1976), as relações públicas são uma função de gestão que contribui para “*estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolvem a gestão de problemas ou discussões; contribuem para que a gestão se mantenha informada e sensível à opinião pública; definem e enfatizam a responsabilidade da gestão servir o interesse público; ajudam a gestão a manter-se ao corrente e a utilizar a mudança efetivamente, servindo de sistema de alarme e de antecipação de tendências; e utilizam a investigação e a comunicação como suas principais ferramentas de forma ética e sensata*” (Harlow, in Gonçalves, 2013, p. 19).

Cutlip, Center e Broom apresentam, uma definição muito citada, mas mais prescritiva dado que realçam o facto das relações públicas terem como objetivo alcançar relações mutuamente benéficas, quando afirmam que “*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*” (2001, p. 34).

A grande maioria das definições de relações públicas apresentam um denominador comum, que passa pelo respeito que as organizações têm pelos seus públicos, independentemente de serem internos ou externos, e o esforço planeado com o objetivo de atingir esse desiderato. É por isso que a definição apresentada pelo Instituto Britânico das Relações Públicas é também muito citada, dado que considera que as relações públicas “*constituem o esforço deliberado, planeado e contínuo para estabelecer o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos*” (Lindon et.al., 2011, p. 348).

Constata-se assim que a atividade das Relações Públicas se desenvolve, no âmbito da Comunicação, através de estratégias e ações. relações públicas constituem assim um campo científico e profissional cujo foco se centra na gestão das relações entre a organização e os seus públicos. Tal corresponde “*à comunicação de tipo estratégico que opera através do planeamento, programação, formatação e controlo de mensagens de natureza promocional e persuasiva*” (Ruão, 2014, p. 33). É, portanto, um campo direcionado para o cumprimento de objetivos de performance, logo fundamental à gestão. Assim, constitui a área geradora de uma organização “hiper-imaginada”, ou idealizada pela gestão para atingir os seus propósitos (Ruão, 2008).

Os conceitos de relações públicas e comunicação organizacional são aparentemente diferentes, no entanto são muitas vezes usados com o mesmo significado, pelo que importa analisar que relações mantêm. Van Ruler e Vercic (2005) consideram que as relações públicas têm o papel de olhar estrategicamente para os relacionamentos e processos comunicacionais nas organizações considerando pontos de vista externos, públicos, ou da esfera pública. Esta perspetiva é semelhante à apresentada por Hutton (1999), que refere que o domínio das relações públicas se constitui com o relacionamento das organizações com os seus públicos. A estas conclusões juntam-se vários outros autores que acrescentam a procura de visibilidade, de persuasão linear, de esforço de impacto comunicativo e controlo (Gonçalves, 2010).

As áreas de estudo e campos da comunicação organizacional e das relações públicas cruzam-se muitas vezes de forma inevitável, sendo os limites de ambos debatidos recorrentemente. No entanto, a pesquisa científica ainda não conseguiu um claro consenso quanto aos limites ou fronteiras e âmbito de cada um (Ruão, 2014).

Ruão et al. (2014) entendem que a comunicação organizacional deve ser vista como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão e que as relações públicas consistem numa disciplina relevante envolvida no desenvolvimento, implantação e avaliação dessa comunicação nas organizações. Assim, a comunicação organizacional tem um âmbito mais alargado que as relações públicas constituindo estas um campo relevante da comunicação organizacional, mas com preocupações próprias e diferenciadas (Ruão et al, 2014).

Uma característica distintiva da comunicação organizacional e que a permite diferenciar das relações públicas é a de que reconhece, estuda e valoriza as múltiplas vozes

– intrapessoais, interpessoais e grupais, informativas e persuasivas, administrativas e comerciais, emocionais e racionais, políticas e pessoais, formais e informais, individuais e institucionais, ambíguas e coerentes, tensas e alinhadas, interorganizacionais e de redes, entre outras – que constituem a polifonia das organizações, no seu seio e na relação com o exterior (Christensen & Cornelissen, 2011).

Numa análise comparativa entre relações públicas e comunicação organizacional, ao analisarmos os estudos de Deetz referentes à comunicação organizacional (2001) e aplicando-os às relações públicas, através dos estudos apresentados por Vercic et al. (2001), verifica-se que tanto as relações públicas como a comunicação organizacional são igualmente uma especialidade dos departamentos ou agências, cujas funções e práticas são amplamente analisadas por Grunig e Hunt (1984). As relações públicas *“também incidem sobre um fenómeno real que tem lugar nas organizações, mas que ultrapassa as suas fronteiras e tem efeitos na sociedade e que, por isso, pode variar de acordo com os diferentes espaços públicos”* (Ruão, 2014, p. 21). Acresce que as relações públicas podem ainda ser uma forma de descrever e explicar as organizações, apesar de lhes faltar a identificação e consolidação de um modo distintivo de produzir essa explicação, de desenvolver as teorias das relações públicas sobre organizar e sobre a organização (Ruão et al., 2014).

As relações públicas estão assim direcionadas para a gestão dos assuntos públicos das organizações e caracterizam-se pela sua ação social pública (Ferrari, 2009). Neste contexto é assim admissível que *“as atividades de relações públicas são, de facto, práticas da comunicação organizacional”* (Ruão, 2014, p. 21). No entanto, limitar este conceito aos fluxos de mensagens com potencialidade de planear ou programar uma exposição pública favorável é negar a importância do universo ocasional, espontâneo, assimétrico e humano das organizações (Ruão et al., 2014).

Se considerarmos as relações públicas como uma disciplina das Ciências da Comunicação que procura consubstanciar a relação do sistema organizacional com os seus subsistemas e com os sistemas que a rodeiam numa lógica comunicacional, então consideramos que as relações públicas explicam as organizações como estruturas temáticas, como narrativas que no seu todo apresentam uma intervenção comunicacional na esfera social (Spínola, 2014).

Segundo Wehmeier e Winkler (2013) as diferenças entre comunicação organizacional e relações públicas situam-se ao nível dos seus tópicos de investigação.



Assim, os tópicos de investigação de relações públicas tendem a apresentar um cariz mais funcional, sendo encaradas como um processo ligado à gestão, que tem ênfase na forma como as organizações se relacionam, no âmbito da comunicação, com os seus diferentes públicos. Já na área de comunicação organizacional os tópicos mais presentes são os relacionados com a teoria organizacional, cultura, liderança ou aprendizagem, sendo dado especial destaque a formas emergentes de comunicação nas organizações.

Constata-se assim que, quanto aos seus níveis de análise, as tradições de pesquisa da comunicação organizacional e das relações públicas são significativamente diferentes, conforme as propostas apresentada pela International Communication Association para a definição dos campos (ICA):

*“Organizational Communication members seek to expand our understanding of the processes, prospects, and challenges of communicating and organizing in a global society. Our scholarship articulates concepts and theories to better understand these processes, develop the tools needed to investigate them, and helps to implement the social practices to improve them”.*<sup>8</sup>

*“Public Relations is concerned with the theory and practice of communication between organizations and specified publics. Members are concerned with developing a greater understanding of the theoretic basis for effective communication through both laboratory and practice of communication between organizations and specified publics”.*<sup>9</sup>

Em resumo pode afirmar-se que as relações públicas produzem um conhecimento circunscrito das organizações porquanto se centram em algumas práticas comunicativas, de natureza estratégica e especificamente orientadas para os resultados. Contrariamente, a comunicação organizacional dirige-se à organização como um todo, desde os discursos planeados e controlados, até aos conflitos e resistências, passando pelas identidades individuais e a análise das emoções. No entanto ambas partilham um território comum, que é o dos processos de comunicação que acontecem nas empresas e instituições. Cabe assim à comunicação organizacional desenvolver conhecimentos sobre o papel da comunicação no processo de organização, cabendo às relações públicas o desenvolvimento do conhecimento

---

<sup>8</sup> Cfr. ICA - Missão da secção de comunicação organizacional, disponível em: <http://community.icahdq.org>.

<sup>9</sup> Cfr. ICA missão da secção de relações públicas disponível em: <http://community.icahdq.org>.

acerca dos modos de estabelecimento de relações com os públicos, interno e externo das organizações (Ruão, 2014).

Pede-se assim a um profissional de relações públicas que promova e leve a cabo processos de “*investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos, mediante processos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações*” (Baldissera, 2009, p. 11). Esta visão do papel das relações públicas apresentado por Baldissera é muito mais alargada, do que encontramos quando apenas é analisada e circunscrita aos contatos com os media ou elaboração de campanhas e afins, o que implica que o objetivo da função das relações públicas deve estar situado no plano da ação estratégica (Figueira, 2014).

Por outro lado, consideramos que o trabalho de relações públicas apenas terá o impacto desejado, logo apenas será eficiente e produzirá efeito nas suas ações, se for devidamente planeado e estruturado. Para que tal aconteça, a organização deverá manter e seguir um plano de relações públicas como uma ferramenta de trabalho. A este respeito Lindon et al., (2011) destacam a importância de estruturar os vários elementos que forem importantes para o desenvolvimento de uma boa estratégia de relações públicas, que seja eficaz, que dê resposta aos objetivos a alcançar pela organização. Sebastião (2015) concorda quanto à importância do planeamento das relações públicas, afirmando que, sem planeamento, qualquer esforço de comunicação ou de relacionamento para cumprir objetivos da empresa, fica, à partida, comprometido. É assim necessário, mesmo fulcral, a criação, desenvolvimento e manutenção de um bom plano de comunicações estratégico, em termos a abordar adiante.

Gonçalves apresenta o que designou de “*um processo de planificação de relações públicas*” (figura n.º 1), através de um princípio de circularidade, que tem a particularidade de ser contínuo e, conforme os resultados obtidos na avaliação das estratégias prosseguidas recomeça, naturalmente com reajustes necessários a nível dos programas de comunicação, da determinação de novos problemas aos quais é necessário responder. Este processo de planificação das relações públicas inicia-se na análise do meio envolvente e definição do problema, continua com a determinação de objetivos e estratégias a prosseguir, prossegue com a implementação das estratégias de comunicação e finaliza com a avaliação dos efeitos dos programas de comunicação (2013, p. 40).

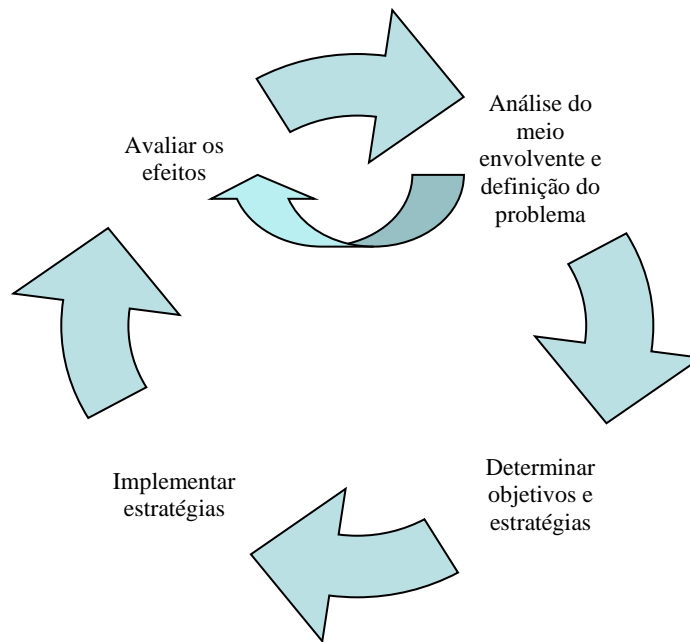


Figura n.º 1: O processo de relações públicas  
Fonte: Gonçalves (2013)

De acordo com Spínola (2014), a dimensão estratégica das relações públicas decorre da necessidade da existência de uma noção exata de quem é a organização naquilo que são os seus traços fundamentais (estudo da identidade, a aprofundar no capítulo seguinte), da sua relação com os outros ao longo dos tempos e da forma como estes nos vêm e se relacionam connosco (estudo dos públicos, onde se inclui o estudo da imagem e reputação, a abordar no capítulo seguinte), ainda dos princípios ou valores fundamentais da organização. Sem a tomada de consciência do anteriormente exposto, tudo o que se relaciona com a definição da narrativa e da construção de significados, ou se preferirmos, do entender a organização, resultará em ações isoladas, cujas motivações serão apenas variáveis conjunturais e não estruturais. Resulta do anteriormente exposto que, por exemplo, o que é dito aos colaboradores, aos jornalistas, a forma de ação junto da comunidade ou da tutela, são tomadas de decisão que, quanto à forma, podem ser motivadas em parte por uma conjuntura, mas se além disso quisermos manter lógicas de coerência e harmonia, então deveremos orientar essas decisões com base em informações mais profundas e elaboradas, ou seja, subalternizar essas decisões a uma narrativa que deve ser coerente e construída ao longo dos tempos e que se assume como estrutural. Neste âmbito Heath (2009) diz que as relações públicas adicionam linhas de fundo às organizações.

Ao considerarmos que as relações públicas chamam a si o estudo da identidade organizacional, o estudo do relacionamento com os vários públicos, bem como dos valores da organização, assumem-se como definidoras daquilo que constitui a narrativa organizacional, bem como a sua disseminação no espaço social. Considerando que aqueles estudos são do âmbito da estratégia, poderemos afirmar que, quando as relações públicas assumem uma função estratégica nas organizações, assumem uma intervenção social como construtoras de realidade.

Para Carvalho (2011), a consciência da função estratégica das relações públicas é consubstanciada não apenas ao nível da participação na tomada de decisão, mas também na consciência do que constitui essa função. Para os profissionais das relações públicas, as áreas de estudo da identidade organizacional, o estudo dos vários públicos (aqueles que afetam ou são afetados pela organização), bem como a percepção (imagem e reputação) que os públicos têm da organização, bem como dos valores dominantes e orientadores do comportamento organizacional, são áreas de reconhecida natureza estratégica. A análise do papel da organização na sociedade, de acordo com os contextos socioeconómicos e políticos, bem como e a definição da sua agenda temática, são vertentes muito relevantes na atividade das relações públicas.

O crescimento da necessidade das relações públicas nas atuais sociedades pode ser explicado pela necessidade das organizações legitimarem as suas ações perante os seus públicos. Atualmente, nenhuma organização pode ignorar o facto de os cidadãos reivindicarem o direito de avaliar a legitimidade das suas atividades (Gonçalves, 213, p. 217). Pelo exposto consideramos que atualmente e cada vez com mais premência, as organizações não podem prescindir de uma comunicação permanente e ativa, sob a ótica de uma política de relações públicas. As organizações têm assim que deter serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência das suas ações.

Verificamos que as relações públicas, anteriormente consideradas uma função técnica nas organizações, têm ganho uma abordagem diferente. Autores como Grunig (2009), Kunsch (1997, 2003), França (1997) e Bueno (2005), entre outros, tratam as relações públicas como função estratégica nas organizações, pelo que, no processo de tomada de decisão, devem atuar junto das cúpulas das organizações, tornando-se assim responsáveis

pela construção e manutenção de relacionamentos estratégicos de longo prazo, que tragam resultados concretos às organizações.

Várias análises sobre relações públicas estratégicas referem que estas devem ser planeadas, geridas, avaliadas e, de alguma forma vinculadas aos objetivos organizacionais (Mortari & Castro, 2014). Para Grunig (2009), aquelas não refletem uma compreensão holística em como as relações públicas podem contribuir para a estratégia organizacional e para o processo decisório. Para este autor, a função de relações públicas deve estar aliada a uma gestão estratégica da comunicação, isto para que o seu planeamento esteja devidamente orientado e alinhado com os objetivos da organização.

De acordo com Kunsch (2003), as relações públicas deverão demonstrar resultados e ajudar a organização a atingir os seus objetivos, cumprir a sua missão, desenvolver sua visão e cultivar os seus valores. De acordo com a mesma autora, o papel estratégico das relações públicas será a de assessorar as cúpulas das organizações na identificação de questões latentes que envolvam o relacionamento com os seus públicos.

Outro autor, França (1997), salienta que as relações públicas devem ser planeadas estrategicamente, pelo que devem ser incluídas no planeamento estratégico das organizações. Para Kunsch (1997), o planeamento sobre as relações públicas deverá estar alinhado com o planeamento estratégico e com as políticas organizacionais delineadas: “*não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores*” (Kunsch, 1997, p. 29).

Para Bueno (2009), uma das principais funções das relações públicas consiste em transformar dados difusos em conhecimento estratégico, o que implica a existência de planeamento da comunicação, que deve ser alinhado aos objetivos organizacionais.

### **Capítulo III: A Comunicação Integrada**

De acordo com Kunsch (1997, p. 149), a comunicação integrada constitui-se atualmente numa realidade complexa, que se altera de forma muito rápida, como uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma qualquer organização. Atualmente, não é possível pensar, por exemplo, em efetuar uma relevante assessoria de imprensa, criando campanhas ressonantes ou fazer peças publicitárias de forma isolada, sem o envolvimento de todas as várias áreas da comunicação organizacional. A construção de uma comunicação integrada envolve conteúdos múltiplos, equipas multidisciplinares, integração informatizada de processos, comunicação em tempo real, atividades virtuais, pelo que exige uma maior necessidade de planeamento.

A comunicação integrada refere-se não só a integração de ações comunicativas, mas também a integração de informações organizacionais, constituindo-se como condição fundamental para o aumento da competitividade da organização e para a realização dos objetivos de produtividade. Importa assim analisar separadamente vários conceitos de comunicação que, de acordo com vários autores, de onde se destaca Kunsch, deverão fazer parte de uma comunicação integrada.

#### **1. A Comunicação Organizacional**

*“Falar de uma organização é falar de comunicação... Estes podem ser, talvez, dois aspetos da mesma coisa”* (Dennis Mumby, in Ruão, 2008, p. 25).

As pessoas criaram organizações sempre que necessitaram de produzir algo demasiadamente complexo para ser realizado individualmente. Estas organizações, inicialmente de menores dimensões, como núcleos familiares, impuseram a existência de comunicação entre as pessoas. No entanto, a modernização da sociedade originou estruturas mais complexas e necessidades comunicativas mais exigentes (Ruão, 2016).

Foi apenas em meados do século XX que se iniciou o processo de reconhecimento da importância da comunicação para o funcionamento das organizações, bem como para o desenvolvimento da relação daquela com a sociedade. A partir desse momento, as organizações passaram a compreender o interesse da comunicação como motor de sucesso. Daqui resultou a multiplicação de profissionais de comunicação, o desenvolvimento de pesquisa científica na área dedicada à comunicação organizacional e, ainda, o aparecimento de cursos especializados (Ruão, 2016).

Comunicar no mundo globalizado e tecnologicamente evoluído em que vivemos, obriga a formas mais flexíveis e dinâmicas de compreensão dos fenómenos comunicacionais que, atualmente, ocorrem em ambientes cada vez mais rápidos e complexos. As tradicionais formas de pensar e utilizar a comunicação organizacional, mais direcionadas para produzir resultados competitivos a partir da maior uniformidade possível nas ações e na cultura da organização, hoje, têm a sua validade questionada por teóricos como Restrepo, 1995; Kunsch, 1997; Scroferneker, 2000; Genelot, 2001 e Deetz, 2010 (Evangelista, 2014, p. 95).

Apesar do exposto, as primeiras formas de comunicação profissional surgiram nos finais do século XIX, com a criação de gabinetes especializados de gestão da comunicação e assessoria de imprensa ou publicidade. Contudo, só a partir da segunda metade do século XX é que as empresas começaram a reconhecer a verdadeira importância da comunicação eficiente com os seus públicos-alvo e públicos relevantes, das relações transparentes com os cidadãos, ou do impacto da sua atividade na opinião pública (Ruão, 2016).

Considerando a análise de Hallahan et al. (2007), quando referem que, atualmente, as organizações integram dimensões estratégicas (independentemente de serem empresas, movimentos sociais ou organizações ativistas), faz sentido analisar a comunicação organizacional numa perspetiva integrada e multidisciplinar, aplicando ideias e saberes de várias disciplinas da comunicação (Araújo & Ruão, 2014).

Vários investigadores entendem a comunicação como a chave do funcionamento organizacional, pois *“com o tempo, as organizações mudam do paradigma piramidal e hierárquico para outro plano, sistémico e significativo, o que coloca a ênfase na comunicação (não para persuadir mas para gerir)”* (Pérez, 2012, p. 153). Podemos assim afirmar que, apesar de nem toda a comunicação das organizações ser estratégica (dado que esta integra também dimensões administrativas, sociais ou emocionais, com propósitos burocráticos, de socialização ou de interação), a comunicação organizacional integra sempre um certo tipo de comunicação estratégica, uma vez que envolve frequentemente estratégias comunicacionais ao serviço da organização (Araújo & Ruão, 2014).

A comunicação de âmbito organizacional foi inicialmente analisada pela Teoria das Organizações, através dos seus modelos racionais. No início do século XX, Frederick Taylor (da Administração Científica) e Henry Fayol (da Teoria Clássica da Administração) analisaram e desenvolveram um entendimento acerca da orientação dos fluxos de comunicação nas organizações (Dubin, 1971). Estes autores defendiam uma corrente de

informações unidirecional, onde o recetor das mensagens era passivo e respeitador de uma hierarquia pré-estabelecida e rigorosa.

Uma outra referência muito importante da época é Max Weber, apesar de, na sua teoria burocrática, este dar importância à racionalidade da produção, não evidenciando a comunicação. Para o autor (1978), a organização mantém-se e desenvolve-se devido à hierarquia e à competência dos quadros administrativos, sendo a comunicação vista como um procedimento para promover a informação no âmbito interno (Weber, 1978).

Numa outra vertente, Elton Mayo ajudou a consolidar a Escola de Relações Humanas nos Estados Unidos da América, a partir de 1920, e apresentou um modelo diferente para o processo comunicativo organizacional (Dubin, 1971). A Escola de Relações Humanas defendia princípios de trabalho em equipa e motivação dos funcionários. Na sua perspectiva, deveriam ser considerados os fluxos de comunicação (ascendentes ou descendentes), bem com os recetores da mensagem, que necessitavam de ser consultados e incentivados a participar (Nassar, 2009).

Esta Escola defendia alguns ideais humanistas, com especial enfoque no pensamento de Abraham Maslow (pirâmide comportamental, da década de 1950) e de Kurt Lewin (movimento do Desenvolvimento Organizacional, a partir de 1962). Esta perspectiva foi influenciando, por muitos anos, os estudos sobre a comunicação nas organizações a partir destes estudos clássicos (Ruão et al., 2014).

Importa salientar que os pensamentos teóricos referidos refletiam a sociedade da época, algo passiva e em permanente busca por trabalho, por forma a conquistar um lugar na sociedade de consumo capitalista. Ainda assim, os seus estudos sobre os processos de comunicação acabaram por legitimar o trabalho de outros investigadores que aprofundaram o tema, inicialmente, no âmbito dos estudos da Sociologia, Psicologia, Gestão ou Estudos Organizacionais, posteriormente, dando início à nova área da comunicação organizacional.

A génese da comunicação organizacional, como disciplina e como campo académico identificável, parece localizar-se entre 1940 e 1950 (Putnam & Cheney, 1983; Redding, 1985; Redding & Tompkins, 1988; Taylor et al., 2001; Jablin & Putnam, 2001), apesar de alguns autores sugerirem que o estudo da comunicação nas organizações data da antiguidade (Allen et al. 1993). Vários autores consideraram que muitas outras disciplinas, como a Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, a Ciência Política, a Sociolinguística, a Sociologia, a Retórica e, até, a Crítica Literária, contribuíram



significativamente para o nascimento do campo. Pelo exposto, consideramos que o percurso da comunicação organizacional está marcado por muitas disciplinas científicas, que moldam o atual estado da arte (Ruão 2016). A grande maioria dos autores tratam os termos “comunicação organizacional”, “Comunicação Empresarial” e “comunicação corporativa” como sinónimos. Acerca desta temática, apesar de mais à frente esclarecermos melhor este aspeto, consideramos relevante a posição de Kunsch, que refere que o termo “comunicação organizacional” é o mais adequado, pois apresenta uma maior amplitude, podendo referir-se a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, não se restringindo ao âmbito do que usualmente se denomina como “empresa”. Assim e de forma geral, a comunicação organizacional é toda e qualquer ação, atividade, estratégia, produto e processo seguido por uma organização para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos-alvo, incluindo a opinião pública. Apesar do exposto e de seguirmos a posição apresentada por Kunsch, iremos abordar separadamente a comunicação corporativa, considerando o tema em estudo e a existência de vários autores que se referem especificamente à designação referida.

Ruão (2016) apresenta o seguinte quadro-síntese dos períodos históricos de evolução da comunicação organizacional:

### **Evolução dos Estudos em Comunicação Organizacional**

<p><b>1900 – 1940 Fase de preparação para a emancipação</b> Abordagens “formulário-prescritivas”</p> <p><b>1940 – 1970 Fase da identificação e consolidação</b> Abordagens “empírico-prescritivas”</p> <p><b>1970 – 2000 Fase da maturidade e inovação</b></p> <p>1970 – 1980 Período de viragem para as abordagens interpretativas</p> <p>1980 – 1990 Período de crise de legitimidade e representação</p> <p>1990 – 2000 Período de afirmação, abordagens interpretativas e críticas</p>
--

Figura n.º 2: Quadro síntese dos períodos históricos de evolução da comunicação organizacional  
Fonte: Ruão (2016)

A figura supra foi inicialmente apresentada por Redding e Tompkins (1988), que procuraram sistematizar o percurso de afirmação da comunicação organizacional enquanto disciplina científica autónoma. Para o efeito, separaram o seu desenvolvimento em três

períodos diferenciados (conforme figura n.º 2). O primeiro desses períodos, entre 1900 e 1940, corresponde ao momento da preparação para a emancipação, tendo sido dominado pelos estudos sobre as competências comunicativas. O segundo período decorreu entre 1940 e 1970 e foi designado como momento da identificação e consolidação, tendo ficado marcado pelo aparecimento de publicações especializadas neste âmbito e pelo nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. O terceiro período, a partir de 1970, é designado por momento da maturidade e inovação, sendo caracterizado pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo (Ruão, 2016).

Cada um destes períodos apresenta temas e metodologias de investigação diferenciados. De 1900 a 1970, as pesquisas focalizaram-se na eficiência organizacional, *“para treino e prescrição das competências comunicativas, e estudaram o processo comunicativo em contexto organizacional, os canais de comunicação, a comunicação superior-subordinado, o clima organizacional e as redes informais”* (Ruão, 2016, p. 19). Os autores Redding e Tompkins (1988) apelidaram o período entre 1900 a 1940 como “formulário-prescritivo”, pela ambição das pesquisas em encontrar fórmulas de sucesso, tendo classificado o momento de 1940 a 1970 de “empírico-prescritivo”, pela aplicação da metodologia de estudos de caso com objetivos de prescrição para os gestores. Nesta fase, a pesquisa em comunicação organizacional adotou, primordialmente, os modelos positivistas e os investigadores procuraram posicionar-se como observadores neutros do fenómeno comunicativo (Ruão, 2016).

No período de 1970 a 1980 verificou-se uma viragem na investigação em comunicação organizacional, pela integração da dimensão simbólica e expressiva na análise das organizações, com incremento de abordagens à questão da cultura organizacional (Taylor & Trujillo, 2001). Um momento importante neste período foi a realização da Conferência sobre abordagens interpretativas ao estudo da comunicação organizacional, em Alta – Utah (EUA, 1981). A cultura organizacional e o simbolismo tornaram-se o terceiro tópico mais frequente nas revistas da especialidade, só antecedido pelas questões das relações interpessoais, das competências e das estratégias comunicativas. Os métodos qualitativos de pesquisa foram introduzidos como alternativa às abordagens quantitativas, enquanto se procurava demonstrar o seu grau de confiança e validade (Ruão, 2016).

Entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional passou por um período de crise de legitimidade e afirmação face a de teorias críticas do seu domínio (Taylor & Trujillo, 2001). Aquelas sugeriam que a comunicação nas organizações era dominada por interesses de poder

e propósitos de controlo, pondo em causa as representações clássicas das suas funções. Apesar desse período de crise, a comunicação organizacional conseguiu superar as dificuldades e a teoria crítica passou a constituir uma forma de discurso sobre a comunicação nas organizações, a par com outras tendências (Ruão, 2016).

A partir de 1990, assistimos ao período de afirmação, já acompanhando os últimos desafios que se impunham a esta matéria. O quadro atual da pesquisa na área reflete, portanto, todo este percurso histórico, que está particularmente marcado pelo movimento interpretativo de meados do século XX (Ruão, 2016).

Verificamos assim, que a importância dada à comunicação organizacional é relativamente recente, isto, se comparada com áreas científicas clássicas. O grande passo para a conceptualização do campo aconteceu com o aparecimento das Teorias Sistémicas sobre a organização, nas quais a comunicação tem um lugar fundamental. Alguns dos autores das teorias sistémicas, como Katz e Kanh (1966), defenderam que as organizações deviam ser pensadas como sistemas abertos e que o comportamento dos seus membros deve ser analisado num contexto coletivo. Tal entendimento vinha contrastar com as perspetivas anteriores, que se concentravam na análise da psicologia individual e das relações interpessoais dos membros das organizações.

Os referidos autores defenderam que as organizações se fundamentam em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Um entendimento partilhado por outros autores, como Weick (1995) que afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. O mesmo autor referiu ainda que os seres humanos reconstroem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base neste pressuposto, o autor argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar.

A partir destas argumentações, a comunicação começou a ser vista como “*a organização, ou seja, como um fenómeno que faz parte da essência de organizar*” (Taylor, Cheney & Seibold, 2001, p. 100). Estas conclusões puseram em causa a conceção clássica da comunicação nas organizações, enquanto contentora de fluxos de informação, e sugeriam que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que esta desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. A partir daqueles estudos

emergiu uma nova linha de pensamento nas pesquisas de comunicação organizacional, cuja orientação foi resumida por Tompkins (1984), quando afirmou que a comunicação constitui a organização, ou seja, é um fenômeno que faz parte da essência de organizar, ou como explicaram mais tarde McPhee e Zaug (2001), quando afirmaram que a organização é um efeito da comunicação e não algo que a precede (Ruão, 2016). Este entendimento sugere que as pesquisas na área se devem centrar no papel transversal e enquanto elemento nuclear que a comunicação desempenha na criação dos sistemas organizacionais.

Começava assim uma tendência de pesquisa e teorização em comunicação organizacional que defende a natureza comunicativa das organizações, ficando conhecida pela afirmação da “constituição comunicativa das organizações” (no original “*communicative constitution of organisations*”) e pela sigla CCO. Esta pesquisa tem sido desenvolvida por três escolas de pensamento – a Escola de Montreal, através de Cooren, Taylor ou van Every, o Modelo de Quatro Fluxos, através de McPhee & Zaug, entre outros, assente na teoria da estruturação de Guiddens, e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann (Ruão, 2016).

Para Oliveira & Henninger (2013), a CCO teve as suas origens no campo de investigação organizacional norte-americano e ocorre no interface da investigação organizacional e de comunicação. Para os mesmos autores “*os defensores do princípio da CCO pressupõem que as organizações são geradas e renovadas através de processos continuados de comunicação*” (Oliveira & Henninger, 2013, p. 1040).

“A CCO tem-se tornado um referencial para o campo, dado que estrutura as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações” (Ruão, 2016, p. 16). Pressupõe-se, assim, que as organizações existem pela comunicação e constituem-se pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior. Com este pressuposto, Kreps (1990) acredita que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. O mesmo autor alega que a comunicação é mesmo anterior ao estabelecimento de uma organização e que a mesma constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, isto porque as organizações precisam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Pode assim afirmar-se que a comunicação está na base de todas atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Segundo Christensen e Cornelissen (2016), a CCO reconhece a organização enquanto emergindo de, ou constituída por múltiplas vozes. As organizações, como as sociedades, “*não têm qualquer voz própria*” (Christensen e Cornelissen, 2016, p. 57). Outros autores, como Taylor e Cooren, defendem que a comunicação organizacional é eminentemente local, pelo que depende de repetições locais de opiniões e representações coletivas. Defendem os mesmos autores que não se pretende afirmar que as vozes individuais simplesmente reproduzem a voz da coletividade, pois a dinâmica de uma qualquer coletividade depende da interação entre ordem e desordem, entre a sociedade instituída e a sociedade em construção.

Pode, deste modo, sustentar-se que a comunicação organizacional nasceu ao serviço do negócio e da indústria. Por isso, a pesquisa na área começou por dedicar-se aos fluxos de informação e canais de comunicação na sua relação com a performance, principalmente em organizações do setor privado (Ruão, 2016). No entanto, Karl Weick introduziu a ideia de que organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, afirmando que “*a atividade de comunicação é a organização*” (Weick, 1995, p. 75). Esta ideia acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em comunicação organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou “*encapsulada na expressão “constituição comunicativa das organizações” e na sua abreviatura CCO. Desde então, os investigadores da comunicação organizacional parecem cada vez mais interessados em alargar e redimensionar a perspetiva da CCO*” (Ruão, 2016, p. 9).

Se considerarmos que o conceito base da CCO é o de que o uso da linguagem constitui a realidade social, perspetiva defendida pelos académicos, “*não é possível nem conceber a separação entre o processo de organizar e o de comunicação, nem considerar ambos como independentes*” (Oliveira & Henninger, 2013, p. 1040). Assim, a organização e a comunicação são uma dualidade. De igual forma, é rejeitado categoricamente o entendimento instrumental da comunicação.

Segundo os mesmos autores, podemos considerar os três pressupostos básicos da perspetiva CCO como sendo:

- (1) “*Um entendimento constitutivo da comunicação*” (Oliveira & Henninger, 2013, p. 1040), assumindo-se que as organizações são constituídas por processos e eventos comunicativos que são continuamente interligados. “*Organizations [...] are talked into existence*” (Weick et al. 2005, p. 409).

- (2) “*O caráter emergente da comunicação organizacional*” (Oliveira & Henninger, 2013, p. 1040), assumindo-se que as organizações se apresentam como fenômenos comunicativos complexos, que desenvolvem uma lógica própria de ação, que não podem ser comandadas através de motivações impulsionadas por atores isolados, ou através de uma lógica estratégico-instrumental.
- (3) “*Uma compreensão baseada em processos de organizações está intimamente relacionada com a sua constituição e renovação*” (Oliveira & Henninger, 2013, p. 1040). Assim, a organização não é entendida como um objeto estático, antes como uma entidade em evolução contínua.

Considerando o exposto, as relações organizacionais não acontecem em ambientes ordenados e racionais. Como referiu Weick, as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. Acresce que os atuais ambientes organizacionais são de tal modo instáveis, turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Assim, nos últimos anos, o estudo da comunicação organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral (Ruão, 2016).

Deetz (2001) propõe a seguinte definição de comunicação organizacional: “*assim como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia são capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo sobre as organizações*” (Deetz, 2001, p. 42). O mesmo autor identifica três possibilidades de analisar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira entende a comunicação organizacional como uma especialidade dos departamentos ou agências - esta definição sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego e é muito próxima da visão de Van Riel (1994). A segunda perspectiva-a como um fenómeno particular que tem lugar no seio das organizações (à semelhança de outros como os de origem económica ou política), sendo sugeridas abordagens interdisciplinares através da Psicologia, Linguística, Gestão, Recursos Humanos ou Marketing. A terceira analisa a comunicação organizacional como uma forma de descrever e explicar as organizações, sendo que o propósito da investigação nesta área é produzir uma teoria da comunicação sobre as organizações (Ruão, 2014).

Entretanto, Fisher (1993) argumenta sobre a dimensão cultural da comunicação, definindo a comunicação organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Putman e Poole (2008) seguem a mesma linha de pensamento, sugerindo uma definição ampla, como um processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular. Por seu lado Christensen e Cornelissen (2011) identificam como característica marcante do campo o reconhecimento, o estudo e a valorização das várias vozes que caracterizam a polifonia das organizações, quer internamente, quer na relação com o exterior. Os mesmos autores afirmam que “*o campo da comunicação organizacional oferece ao campo das relações públicas a possibilidade de superar a visão metonímica e ilusória da comunicação, em que é assumido que as partes de uma organização podem representar na íntegra o todo organizacional*” (Ruão, 2014, p. 33). Dennis Mumby apresenta uma definição de comunicação organizacional como “*o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais*” (Mumby, 2001, p. 856).

Como analisado, as definições de comunicação organizacional são diversas, mas nem sempre capazes de descrever esse fenómeno tão abrangente e complexo, como o da partilha de significados nas organizações. Segundo Ruão (1999) a comunicação organizacional é muitas vezes confundido com a publicidade, ou com a identificação visual da empresa, ou até com o marketing. “*Talvez, porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de atuação, simultaneamente tão específico e tão global*” (Ruão, 1999, p. 179). Uma das definições mais simples e simultaneamente exemplificativa do papel da comunicação organizacional é, em nosso entender, a definição sugerida por Richmond et al. (2005, p. 20): “*(...) We define organizational communication as the process by which individuals stimulate meaning in the minds of other individuals by means of verbal or nonverbal messages in the context of a formal organization*”.

Numa perspetiva clarificadora, Kunsch (2003) fragmenta o conceito de comunicação organizacional em comunicação administrativa (comunicação que se processa no âmbito das funções administrativas), comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica (responsável por toda a comunicação com objetivos mercadológicos, como divulgação publicitária de produtos ou serviços, promoção de vendas, ou outra atividade de marketing). Já em 2007, a mesma autora adiciona a responsabilidade histórica, a

responsabilidade cultural, a responsabilidade social, a “editoração” e a multimédia (webdesign), apresentando um modelo, que adaptamos, conforme figura n.º 3.

Nesta análise de Kunsch (2003, 2007), é reforçado o papel da integração. No entanto, apesar de demonstrada a variedade de formas que a comunicação estratégica dispõe para ser realmente efetiva, falta-lhe destacar um elemento ou sistema que, de forma prática, permita essa integração. A resposta a essa questão é dada por Van Riel, no modelo apresentado pelo autor em 1995. Para o autor, o processo coordenador do sistema integrado faz-se através da comunicação corporativa e que integra a comunicação de gestão, comunicação de marketing e comunicação organizacional. Esta análise implica que o foco deve ser centrado nos problemas da organização na sua plenitude, ou como um todo, e só depois nas particularidades de cada especialidade de comunicação, tudo com o objetivo de contribuir para a resolução desses problemas.

Apesar do exposto, importa salientar que o tema da comunicação nas organizações nunca foi um assunto exclusivo das ciências da comunicação, uma vez que foi sendo estudado no âmbito de disciplinas científicas distintas como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing. Este fator originou processos de fragmentação disciplinar criando grupos académicos diversos, dotados de elementos de diferenciação reconhecidos, assentes em tradições teóricas variadas, pelo que é usual confrontarmo-nos com várias designações quando recolhemos informação acerca da comunicação nas organizações, como: comunicação corporativa, Comunicação de Marketing ou Comunicação de Negócio, entre outras (Ruão, 2016). O estudo do assunto na vertente da comunicação organizacional é, no entanto, aquele que nos interessa neste estudo, constituindo a proposta enquadradora das Ciências da Comunicação para o estudo dos fenómenos de comunicação humana a ocorrer em empresas e instituições.





Figura n.º 3 – Comunicação organizacional  
 Fonte: Adaptado de Kunsch (2003 e 2007)

O crescente interesse pela comunicação organizacional advém da consciencialização da sua influência nas dimensões clássicas do desempenho organizacional, a dimensão interna, considerando que é fundamental cuidar da relação com e entre os trabalhadores, e a dimensão externa, que exige a gestão dessa relação com clientes, fornecedores, financiadores, meios de comunicação social e outros públicos relevantes. Tal reconhecimento tem acontecido a diferentes níveis e pela mão de diversos atores, sobretudo desde o século XIX. As grandes responsáveis pela propagação de modelos bem-sucedidos foram essencialmente as multinacionais, sendo que o universo político contribuiu para o desenvolvimento das técnicas de propaganda posteriormente aplicadas à Publicidade e às relações públicas. Ainda as associações profissionais ajudaram à institucionalização da

prática profissional. Charles Redding, por muitos considerado o mentor da comunicação organizacional, procurou explicar como a comunicação podia afetar positivamente as organizações em diversos estudos ao longo do tempo (Ruão, 2016). Para isso utilizou os métodos tradicionais das Ciências Sociais que priorizam os aspetos do comportamento observados, quantificados e tratados estatisticamente, relacionando o processo da comunicação ao desempenho organizacional, indicando que a melhoria da comunicação pode influenciar positivamente no desempenho da organização.

Tsoukas (2011) refere que cabe à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo. Por sua vez, Dennis Mumby refere que “*Falar de uma organização é falar de comunicação...Estes podem ser, talvez, dois aspetos da mesma coisa*” (Mumby, 2001, p. 10).

Atualmente os investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas através de um enquadramento comunicativo, isto porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos (Ruão, 2016). Segundo Taylor, “*uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente*” (Taylor, 1993, p. 104).

As organizações são assim entendidas como conjuntos de pessoas que trabalham em conjunto, tendo em vista um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das atividades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “*cola da organização*”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos (Ruão, 2016). Nesta perspetiva uma organização produtiva é, antes de mais, um bom sistema de comunicação, não sendo possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza, isto é, a comunicação.

Esta é ainda uma perspetiva da comunicação pensada do ponto de vista da eficácia organizacional, havendo outras perspetivas que pensam a comunicação como forma de explicar as organizações. Por exemplo, Deetz (2001) advoga que, tal como outras

disciplinas, como a psicologia, a sociologia ou a economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais, a comunicação pode ser encarada como uma forma distinta de explicar as organizações ou de pensar as organizações. Nesta visão de Deetz, a comunicação é usada para explicar a produção de estruturas sociais, psicológicas, o conhecimento, entre outros processos organizacionais. O autor recusa que a comunicação seja apenas um fenómeno, como outros no interior das organizações, ao serviço da eficácia organizacional defendendo que a comunicação se constitua como uma grelha de análise e de estudo das organizações e dos fenómenos que as afetam (Sobreira, 2010).

Tsoukas refere que uma organização, como um império, é parcialmente uma ficção e a sua gestão é um enorme desafio administrativo que resulta de uma certa improvisação coletiva para dar ordem à multiplicidade e heterogeneidade, cabendo à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo (Tsoukas, 2011).

As organizações que dão mais ênfase às questões da comunicação têm um cuidado especial com as narrativas que elas próprias criam, “*dado que a sua finalidade é produzir efeitos concretos junto do(s) público(s) a que se destinam e querem tocar*” (Figueira, 2014, p. 25). Assim se explica o olhar sobre as organizações como construções discursivas, no sentido em que Mumby & Mease (2011) entendem que é impossível distinguir o discurso dos membros de uma organização, da organização em si mesma.

Nesta perspetiva, a comunicação não visa apenas a transmissão de alguma coisa, pretende sim a formação de um significado, considerando que as organizações resultam de escolhas e criações pessoais, portanto, subjetivas (Ruão, 2008).

Segundo Kunsch (2008), a comunicação organizacional contempla uma visão ampla e abrangente da comunicação na e das organizações e leva em conta todos os aspetos relacionados com a complexidade do fenómeno comunicacional inerente à natureza das organizações. Reforça afirmando “... *a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação* (Kunsch, 2008, p. 114)”. Considera a autora que a integração das áreas fundamentais da comunicação organizacional (comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica) deve ser estratégica (Macedo et al., 2014). Kunsch (2008) salienta a importância da compreensão da complexidade da comunicação organizacional. Tal evitaria reduzir o protagonismo da

comunicação na realidade organizacional elevando-a para a compreensão como um processo estruturante da realidade organizacional (Caldas, 2010).

Um dos aspetos que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos e estratégias que motivem os funcionários a apresentar ideias, sugerir soluções criativas, que devem aflorar a partir de um ambiente proactivo, participativo e comunicativo (Bachmann e Destefani 2008). A concretização e existência desse ambiente pode estar ligada ao valor atribuído por uma organização quanto à sua comunicação organizacional, já que a *“inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado”* (Cajazeira & Cardoso, 2009, p. 2).

Manucci (2008) afirma que o conceito da comunicação de uma organização está relacionado diretamente com o seu modelo de gestão. Este, por sua vez, define o modelo de relações com os públicos dessa organização. Essas relações são determinantes para o desenvolvimento de uma cultura de inovação. Não apenas pela participação dos públicos nas soluções e novas ideias para melhoria e incremento de seus produtos, serviços e processos, mas, sobretudo, no compromisso e na interligação deles e dos seus públicos (Macedo et al., 2014).

Se considerarmos a inovação como um processo dependente de uma cultura organizacional capaz de dinamizar as rotinas organizacionais com comportamentos que introduzam inovação, podemos considerar a comunicação organizacional como indutora desse processo. Acresce que esses comportamentos são incorporados pelos públicos da organização por ações de comunicação vocacionadas para a aprendizagem dos empregados e para a percepção do incremento, melhoria, adaptação dos públicos externos. Assim, a comunicação organizacional poderá induzir inovação numa organização e ainda será a competência dinamizadora, difusora e disseminadora da inovação junto aos seus outros públicos (Macedo et al., 2014).

A comunicação organizacional privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações (Ruão, 2008).

O conceito de comunicação organizacional prosseguido por uma organização, a sua importância na dinâmica da organização e a sua real aplicabilidade estratégica podem interferir na sua forma de promover o processo de inovação, uma vez que a cultura

organizacional e, por conseguinte, a cultura de inovação, estão ligadas à capacidade efetiva de uma organização em comunicá-las (Macedo et al., 2014).

Para Ruão et al. (2014) a comunicação organizacional “*constituiu uma macro área, na medida em que estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar*” (Ruão, 2014, p. 33). Podemos constatar que a pesquisa e teorização acerca da comunicação organizacional assentam no facto de que as organizações emergem da comunicação e que a comunicação tem propriedades organizadoras que geram e moldam organizações. Assim, pode afirmar-se que a comunicação é a organização e a investigação e prática no campo, o que implica uma atenção ao universo racional e eficiente das empresas e instituições, mas também ao seu lado emocional, desordenado e contraditório, sem quaisquer julgamentos de valor (Ruão, 2014).

A comunicação organizacional constitui-se, pois, como um processo multifacetado e complexo, “*envolvido de muitas práticas simbólicas que, mascaradas de uma aparente naturalidade, pretendem desenvolver uma comunidade étnica com vista à produção de bens ou serviços; ao mesmo tempo que buscam a aceitação externa*” (Ruão, 2016, p. 100).

Com a quantidade e diversidade de estudos sobre comunicação organizacional, bem como alguma dispersão, verificamos que em termos epistemológicos, Wehmeier e Winkler (2013) encontram nos fundamentos da comunicação organizacional uma associação ao construtivismo social. Tal facto é bem evidenciado no trabalho de Taylor e Every (2000), “*que caracterizam a emergência da comunicação nas organizações como um lugar (site) e uma superfície (surface) nos quais a comunicação concretiza a organização*” (Ruão, 2014, p. 26). Este facto justifica a tendência de um cariz indutivo e explorativo, associado a métodos interpretativos, que estão intimamente relacionados com o construtivismo e a crítica epistemológica nas metodologias de investigação no seio da comunicação organizacional (Wehmeier & Winkler, 2013).

Constatamos assim que a comunicação organizacional é um processo complexo que, entre outros aspetos, procura a aceitação externa. Esta aceitação estará sempre ligada à imagem que a organização transmite, pelo que importará analisar o fenómeno da imagem das organizações no decorrer do presente trabalho. Compreendemos assim a comunicação organizacional como todos os esforços que uma organização desenvolve para comunicar com seus diferentes públicos, mas também como a base para uma boa gestão organizacional.

Atendendo ao tema da tese, consideramos mais relevante as posições de Putman e Poole, dado sugerirem uma definição de comunicação organizacional mais ampla e alargada, referenciando-a como um processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular. Talvez possamos assim inferir que a comunicação da GNR, desde que estrategicamente utilizada, através de difusão de mensagens específicas poderá alterar e melhorar a perceção de segurança e liberdade da população. Este modelo destaca a comunicação como elemento chave, passando este a ser imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que se tornou um diferencial competitivo.

Face ao que antecede, consideramos que a comunicação organizacional desempenha um papel fulcral nas organizações, contribuindo para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento estabelecido entre as organizações e os seus públicos.

## **2. A Comunicação Corporativa**

Conforme Chiavenatto (2000), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. É assim um processo que implica a transferência de uma informação selecionada, ou uma mensagem, de uma fonte de informação a um destinatário. Significa tornar comum uma mensagem ou informação, pelo que se constitui num dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

A comunicação corporativa pode ser descrita como uma função de gestão, responsável por supervisionar e coordenar o trabalho realizado por especialistas de comunicação em diferentes disciplinas, como sejam as relações com a comunicação social, relações públicas e comunicação interna. Van Riel define a comunicação corporativa como "*um instrumento de gestão que serve de meio pelo qual todas as formas conscientemente utilizadas de comunicação interna e externa são harmonizadas da forma mais eficaz e eficiente possível*", com o objetivo geral de criar "*uma base favorável para relacionamentos com grupos sobre os quais a empresa é dependente*" (1995, p. 142). A comunicação corporativa envolve toda uma série de atividades de gestão, como planeamento, coordenação e orientação das cúpulas de gestão da organização, bem como as habilidades táticas envolvidas na produção e disseminação de mensagens para os grupos relevantes de públicos (Cornelissen, 2017).

Joep Cornelissen (2017) apresenta a seguinte definição de comunicação corporativa: *“a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependente”* (Cornelissen, 2017, p. 5).

A comunicação corporativa exige assim uma abordagem integrada para gerir a comunicação, que excede as especialidades dos profissionais de comunicação individuais e cruza esses limites especializados para aproveitar os interesses estratégicos das organizações em geral (Cornelissen, 2017).

O Conceito de comunicação corporativa surgiu nos anos 1970 nos estudos de administração e economia e foi recuperado por Van Riel (1995). O autor utiliza a designação por referência à palavra “corpus” do Latim, que significa “corpo” e sugere uma relação com a ideia do todo, isto apesar de, na tradição Americana, o termo “corporação” significar uma organização na forma de empresa. O autor propôs a integração e alinhamento da comunicação, considerando a totalidade das mensagens organizacionais, numa perspetiva de construção de imagem e beneficiação da performance de negócio. Defendia o conceito abrangendo todas as organizações e não apenas as empresas.

Ao fazermos uma perspetiva histórica verificamos que, desde o início da década de 90, as organizações começaram a preocupar-se com ideias como a identidade corporativa, a reputação corporativa e a marca corporativa, o que enfatiza a importância desse posicionamento e a ligação da comunicação à estratégia corporativa da organização. Joep Cornelissen apresenta uma imagem cronológica (Figura n.º 4) que mostra este desenvolvimento a partir de uma orientação tática na comunicação para uma orientação que enfatiza o papel estratégico da comunicação no posicionamento da organização. Pode assim afirmar-se que, quando as organizações adotam uma perspetiva estratégica sobre a comunicação e cujos objetivos visam construir uma reputação diferenciada para si mesmas, as atividades dos profissionais de marketing e de relações públicas precisam ser efetivamente coordenadas, por forma a que as mensagens para os diferentes *stakeholders* comuniquem os mesmos valores e uma mesma imagem para a organização.

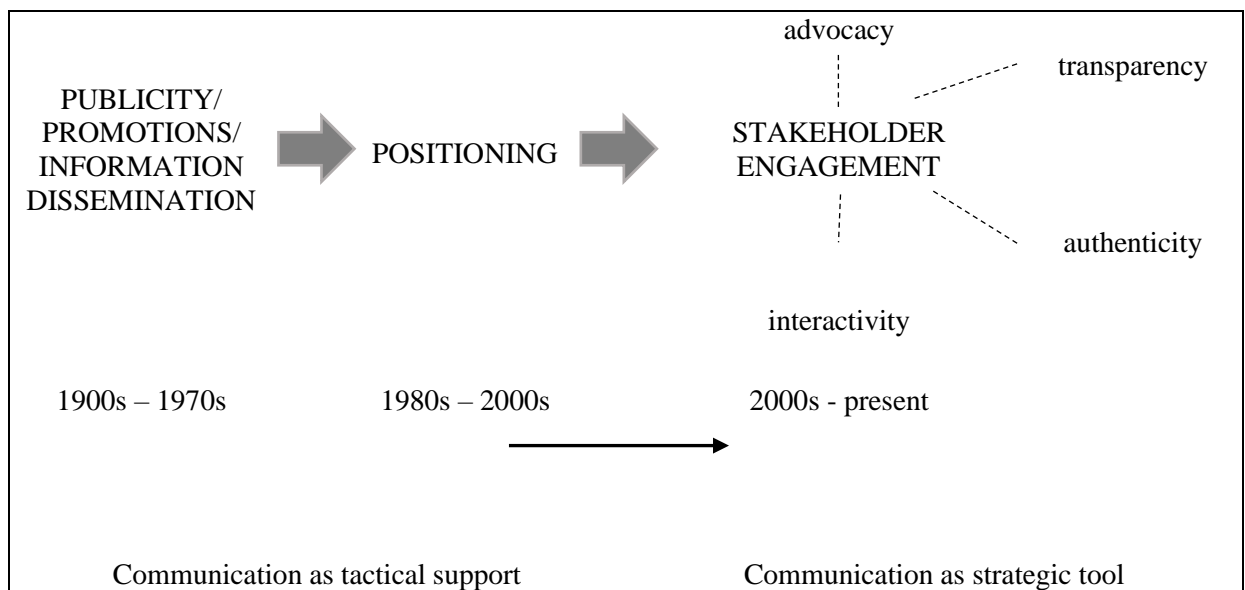


Figura n.º 4 – A mudança desde a orientação tática à orientação estratégica da comunicação  
 Fonte: Joep Cornelissen (2017)

Nesta perspetiva, pode afirmar-se que a comunicação corporativa consiste numa filosofia sobre a importância de serem consideradas todas as formas de comunicação a acontecer nas organizações, como um todo, mas ainda uma orientação pragmática sobre a pertinência da gestão de todas as formas conscientes de comunicação, interna e externa, de modo tão eficiente quanto possível, no sentido da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos dos quais a organização depende (Van Riel, 1995). O conceito apresentado sugere que a filosofia comunicacional e as políticas de implantação deverão ser dirigidas pela estratégia, identidade e imagem. Estes serão assim os “*common starting points*” (CSP’s), ou valores centrais que devem orientar a atividade de comunicação de uma organização.

São áreas relevantes, identificadas por van Riel em 1995, 1997 e 2004, e definidas pelas partes internas empenhadas na comunicação, que derivam da própria estratégia da empresa, da identidade, independentemente desta ser a real ou a desejada, bem como da imagem. “*Estes três pontos de partida comuns funcionarão como eixos de articulação da comunicação nas organizações, na procura de coerência e globalidade; face à multiplicidade teórica, mas também à variedade de públicos, canais e mensagens que caracterizam as organizações contemporâneas* (Ruão, 2016, p. 39).



A comunicação corporativa analisa e defende a gestão controlada e integrada da comunicação nas organizações, através do alinhamento de símbolos e mensagens, para que esta apresente uma voz consistente para os vários grupos de interesse da organização (Van Riel, 1995).

Para Argenti (2003) a comunicação corporativa é vista como uma área funcional da gestão, na qual os conceitos de identidade, imagem e reputação são os principais pilares, pelo que analisaremos separadamente cada um dos conceitos.

Christensen e Cornelissen (2016) defendem que o objetivo da comunicação corporativa é o de gerir todas as comunicações que envolvem uma organização como uma entidade corporativa. A comunicação corporativa é assim vista como uma estrutura abrangente concebida e organizada para integrar “a totalidade de mensagem de negócio”. Mais recentemente, Van Riel e Fombrun (2007) definiram comunicação corporativa como “o conjunto de atividades envolvidas na gestão e orquestração de toda a comunicação, interna e externa, destinada a criação de pontos de partida favoráveis com os stakeholders dos quais organização depende” (in Christensen e Cornelissen, 2016, p. 42). Ou seja, a visão da comunicação corporativa contemporânea é o de colocar a gestão de todos os tipos de comunicação sob um único comando. Assim, a natureza distintiva da comunicação corporativa tem a ver com a visão que fornece para a gestão contemporânea.

Assim, podemos afirmar que a comunicação corporativa difere de outros tipos de gestão da comunicação essencialmente porque tem como objetivo organizar as atividades de comunicação da organização como uma entidade coerente (Jackson, in Christensen e Cornelissen, 2016, p. 42).

Na opinião de Van Riel a essência da comunicação corporativa é o de revelar a personalidade da organização e a que define uma marca, isto para que sejam mínimas, ou inexistentes, as discrepâncias dos diferentes traços da identidade corporativa, ainda para definir e atribuir responsabilidades de comunicação de forma transversal na organização e obter apoio, interno e externo, para as iniciativas da organização. Podemos assim afirmar que a comunicação corporativa define as atividades de gestão, centradas na integração, na coordenação e na orquestração da comunicação de uma organização. Ao coordenar a comunicação, articulando símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos, as organizações esperam assim obter uma imagem consistente e coerente aos olhos dos seus

diferentes públicos, bem como aos olhos dos diferentes meios de comunicação (Christensen, e Cornelissen, 2016).

Já a comunicação institucional é uma ferramenta da comunicação externa que está diretamente relacionada com a imagem pública da organização, tendo como principal objetivo garantir a influência da organização na sociedade em que está inserida. Está intimamente relacionada com missão, valores e visão da organização. As principais ferramentas da comunicação institucional são a assessoria de imprensa, as relações públicas e a comunicação organizacional (Pontes, 2012). Podemos por isso afirmar que a comunicação institucional tem por objetivo principal a conquista da confiança, credibilidade e simpatia dos públicos de interesse de uma dada organização

O estudo da comunicação em contextos organizacionais tem como objetivo o estudo da Comunicação de, para e na organização, assim como o nível meta comunicativo (Oliveira, 2014).

Joep Cornelissen apresenta um modelo de estrutura integrada de comunicação corporativa, que reproduzimos na figura seguinte (figura n.º 5), afirmando que a comunicação corporativa é uma estrutura de gestão para orientar e coordenar a comunicação de marketing e das relações públicas.

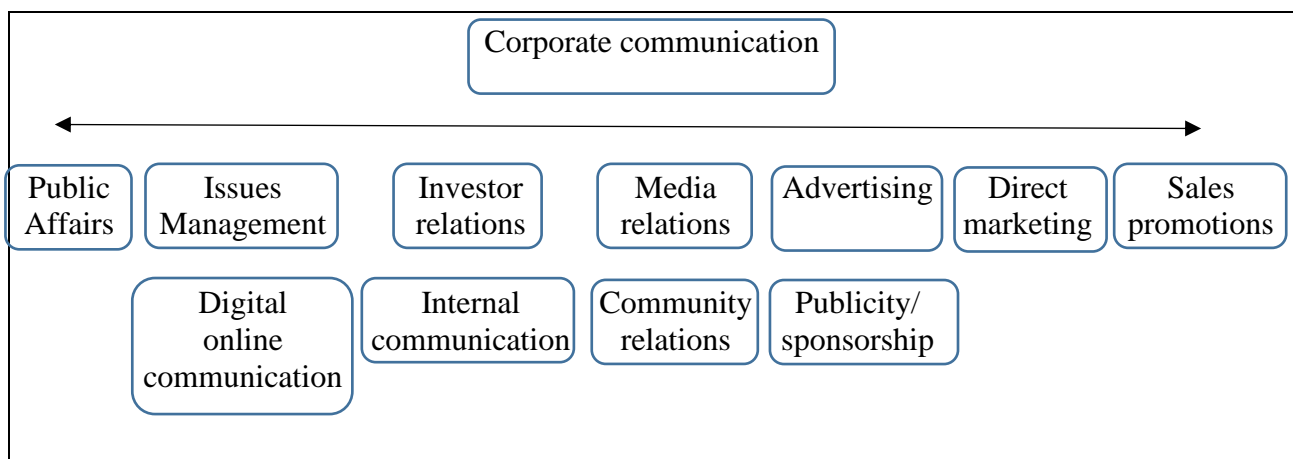


Figura n.º 5 – A comunicação corporativa como um quadro integrado para gestão da comunicação  
Fonte: Joep Cornelissen (2017)

Assim, a comunicação corporativa, desde que estrategicamente desenvolvida, constitui-se, para as organizações, como uma poderosa ferramenta de comunicação externa, favorecendo a criação de uma base de relacionamento entre os grupos dos quais a

organização depende. Quanto mais eficiente for esta comunicação, melhor será a imagem da organização perante o seu público interno e externo.

Apesar do exposto, concordamos plenamente com Christensen e Cornelissen (2016, p. 39), quando afirmam que atualmente, a pesquisa na área da comunicação corporativa está específica, e principalmente, “*focada nas questões do controlo e da organização da comunicação, sendo dada muito pouca atenção à comunicação em si ou aos modelos de comunicação direcionados para os stakeholders*”. Face a isto, é crível que o estudo da comunicação corporativa tenha muito a ganhar com a existência de um modelo de base com a finalidade de compreender mais profundamente o papel organizador da comunicação, revertendo o tradicional foco na organização da própria comunicação. Este estudo, de acordo com Shelby (in Christensen e Cornelissen, 2016), iria permitir abrir espaço para o desenvolvimento teórico, mas também relevaria as importantes ligações entre estes dois campos, em grande parte independentes, mas intimamente relacionados, que são a comunicação corporativa e a comunicação organizacional.

#### **a. A Identidade Organizacional**

Vella e Malewar (2008) sintetizam um conjunto de problemas que levam a uma fragmentação e imprecisão teórica e à não integração de conceitos, fatores que tornam o estudo da identidade mais frágil. O primeiro problema verificado são os vários conceitos que surgem associados, como os de “*corporate image*”, “*corporate identity*”, “*corporate reputation*”, “*corporate branding*” ou “*organizational identity and identification*”. O segundo problema está relacionado com as diferentes visões e paradigmas existentes na literatura, identificados como: funcionalistas, interpretativistas e paradigmas pós-modernos. O terceiro e último problema identificado está relacionado com a antropomorfização e o uso indiscriminado da metáfora que transporta características humanas para as organizações (Spínola, 2014). No entanto, todas as organizações têm uma identidade própria, seja ela criada intencionalmente ou não, existente apenas pelo facto de estarem constituídas.

Para muitos autores a proposta da identidade organizacional não é pacífica, uma vez que afirmam que “*a identidade é estritamente individual e um fenómeno particularmente humano*” (Hatch & Schultz, 2004, p. 6), pelo que propõe uma abordagem pluridisciplinar que congregue os vários contributos para a descoberta de um conceito único de identidade

aplicado ao nível da análise organizacional (Hatch e Schultz, 2000). Também Cornelissen e Harris (2001) referem que o “*entendimento da identidade organizacional através da importação de características humanas pode ser conceptualmente imperfeito e empiricamente falso*” (Cornelissen & Harris, 2001, p. 50), ainda que o uso do conceito da identidade corporativa possa apresentar graves dificuldades se a mesma for usada para explicar o comportamento e os processos de comunicação de uma qualquer organização.

Ainda assim e na análise de literatura sobre o tema, verificamos que Stuart Albert e David Whetten (1985) apresentam um ponto de referência importante. Estes autores apresentam dois usos para o termo “identidade organizacional”, um primeiro usado por investigadores para caracterizar certos aspetos de uma dada organização e um segundo usado pelas próprias organizações para caracterizar aspetos dela própria, ou seja, a identidade como uma questão autorreflexiva, sendo que neste caso a figura da identidade organizacional surge quando os membros de uma organização se questionam sobre “Quem somos nós?”, ou “Quem queremos ser?” (Spínola, 2014).

Hatch e Schultz (2000) corroboram de uma ideia semelhante quando referem que a identidade organizacional fornece as bases emocionais e cognitivas acerca das quais os membros de uma organização constroem e dão sentido à sua relação com a organização quando se questionam e refletem sobre “quem somos” e “o que representamos”

Já para Pinho (1996), uma sólida identidade organizacional diferencia positivamente uma organização, projetando uma personalidade única e posicionando-a adequadamente na sociedade em que está inserida. Para o autor, o processo de construção de uma identidade organizacional trata-se de um sistema, um sistema cuidadosamente projetado de todos os elementos visuais que se constituem como ponto de contacto com os diversos públicos. Ainda para o mesmo autor, a identidade organizacional pode até ser vista como um instrumento da própria administração, na medida em que define as relações dentro da organização e torna publicamente visível a sua cultura organizacional.

Considerando a especificidade em que estas questões são colocadas, percebe-se que as mesmas apenas surgem perante determinadas situações. Caso contrário, e de acordo com Albert e Whetten “*a questão da identidade é dada como adquirida*” (Albert & Whetten, 2004, p. 90). Os mesmos autores propõem que uma declaração de identidade organizacional adequada preencha os critérios de análise sobre se os recursos são vistos como essência da organização enquanto “personagem central” da organização; análise da singularidade da

organização, enquanto características que a distinguem de outras com as quais deve ser comparada e análise da permanência enquanto características que possibilitam a identificação da coerência e harmonia ao longo do tempo (Spínola, 2014).

Os conceitos apresentados tornaram-se fundamentais no estudo da comunicação corporativa, enquanto diretrizes para a integração da comunicação. Apesar do exposto, Cornelissen (2017) defendeu a distinção entre os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional. Para o autor a identidade corporativa seria a definição institucional apresentada pelos *stakeholders* enquanto que a identidade organizacional seria o padrão de significado e de produção de sentido dos indivíduos dentro da organização. Através deste conceito podemos afirmar que, enquanto a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização, a imagem corporativa representa a forma como a organização é vista por seus diversos e diferentes públicos, pelo que ambos os conceitos vão para além do que é representado pela marca gráfica dado que mostram o que é real ou efetivamente a organização.

Assim, os valores e as crenças podem-se expressar através de artefactos, estes, por sua vez, podem ser utilizados para incutir novos valores e crenças ou para reforçar os já existentes. É desta forma que os artefactos e as normas são usados pelos membros de uma cultura para expressar a sua identidade. A identidade organizacional pode assim resultar da imagem externa da organização, ou da forma pela qual a mesma é percebida por aqueles com quem interage, assim como pode resultar da sua própria perceção ou da autoimagem, ou seja, da forma como os públicos internos a percebem. Pode, portanto, representar o propósito da sua existência resultante da definição da razão de ser, dos objetivos ou missão da organização (Ruão, 1999).

Consideramos assim que a identidade organizacional deverá ser gerida estrategicamente por forma a expressar a personalidade da organização, ainda para que os vários públicos de interesse possam compreender a mensagem transmitida pela organização, criando assim a imagem da mesma.

Por forma a melhor distinguir os conceitos de identidade organizacional e imagem, apresentamos uma tabela (tabela n.º 2) proposta por Brandt e Johnson (1997) sobre as diferenças entre os dois conceitos:

<b>Imagem</b>	<b>Identidade</b>
Aparência	Essência
Ponto de vista dos recetores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégia
Associações existentes	Associações que se pretendem construir

Tabela n.º 2

Fonte: Brandt e Johnson (1997)

### **b. Reputação**

Para a construção de uma confiança efetiva há que considerar a reputação da instituição que segundo Joep Cornelissen (2017) será estabelecida ou concretizada quando a instituição comunicar uma identidade corporativa de forma consistente, autêntica, única e distinta. Assim, e para que a comunicação de uma instituição seja eficiente, é fulcral a construção de uma identidade corporativa que passa pela criação de uma imagem de rigor e confiança na construção de confiança da opinião pública na instituição, alicerçada não só na linguagem ou nas imagens difundidas, mas essencialmente na sua própria identidade.

Constata-se que, *“building trust is the linchpin of effective communication”* (Klapproth, 2016, p. 31), a construção de confiança dos públicos-alvo na instituição deverá ser o foco da comunicação externa. Esta confiança permitirá a construção de uma marca forte e de qualidade, que trará fortes benefícios a qualquer tipo de organização, bem como *“produzir resiliência a futuras crises... capaz de produzir expectativas e emoções”* (Barreto, 2013, p. 15).

Segundo Forni (2011, in Matta, 2017, p. 12) “*dados de uma pesquisa realizada pela Universidade de Oxford, em 2002, revelam que a reputação de uma empresa é um ativo tão valioso que pode chegar e alcançar cerca de 40% do seu valor de mercado*”.

Por outro lado, em estudos realizados por Fombrun e Riel (in Cornelissen, 2017), foram cruzadas avaliações de *stakeholders* de organizações de vários países, tendo-se verificado que as organizações com as reputações mais fortes eram as que apresentavam altos níveis de visibilidade, autenticidade, transparência, distintividade e consistência na sua comunicação corporativa. Podemos assim concluir que estas cinco dimensões da comunicação são fulcrais para uma comunicação que visa construir uma reputação forte, logo favorável para uma organização.

Para Cornelissen (2017), todo o investimento no desenvolvimento de uma forte imagem corporativa e de uma sólida reputação é facilmente recompensado por trazer para a organização claras vantagens estratégicas, que naturalmente têm reflexo na organização, seja através da sua posição no mercado, nos lucros, nas metas ou quaisquer outros indicadores utilizados para medir o sucesso das organizações. É assim clara a importância da gestão da imagem e reputação de uma organização, e por consequência, a importância da área da comunicação corporativa, umas das grandes responsáveis por tal função.

A reputação é baseada na percepção de todos os públicos, tornando-se mais sólida quando a imagem e a identidade estão alinhadas, diferencia-se assim da identidade de uma organização, uma vez que é o resultado das perspetivas tanto dos públicos internos como dos públicos externos (Ruão & Kunsch, 2014).

Pode afirmar-se que a forma como a comunicação de uma instituição é vista e sentida pelo seu público externo está dependente não só da reputação e imagem da mesma, mas também da sua identidade. Por exemplo, uma determinada pessoa que, atuada por um Militar da GNR, for atendida com boa educação, zelo e profissionalismo terá uma melhor aceitação à comunicação externa da GNR se comparada com outra que, sendo atuada da mesma forma, é atendida com alguma rispidez.

Apesar de, por vezes, haver alguma confusão entre os termos “imagem” e “reputação”, chegando ambos os termos a ser usados como sinónimos, estes são conceitos diferentes: imagem é algo momentâneo, pontual e individual, enquanto que reputação é a percepção coletiva que os públicos têm das imagens que uma organização transmite ao longo do tempo, constituindo-se como em um somatório de imagens. A reputação diferencia-se

assim da imagem por ser construída ao longo do tempo e não simplesmente por uma percepção durante um determinado período (Villafañe, 2004).

Reputação é uma componente que está muito relacionada com a imagem e corresponde genericamente à parte que é verbalizada pelos públicos, como sendo uma expressão de imagem coletiva, determinante para o desenvolvimento da organização. O termo reputação serve para caracterizar a generalidade de opiniões, ou seja, o que determinado grupo pensa de uma entidade e que vai construindo ao longo do tempo. Assim, uma boa reputação traduz-se em regra num impacto positivo nas várias relações de uma instituição com os seus públicos (Maringe & Gibbs, 2009).

Como anteriormente referido, os conceitos de imagem e de reputação são muitas vezes confundidos ou até considerados sinónimos. Para Villafañe (2004, p. 26), uma forma possível para distinguir ambos os conceitos consiste em definir imagem como o produto da comunicação da empresa e o segundo como o resultado do seu comportamento. No entanto, Gonçalves (2013, p. 33) acrescenta que, se considerarmos que o comportamento também comunica, logo, se analisarmos o conceito de imagem de uma forma mais holística, continuará a ser difícil distinguir os dois conceitos. Já Costa (2001, p. 58) acrescenta que a imagem da empresa é um efeito com várias causas, como *“percepções, induções, deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos que, direta ou indiretamente, estão associadas entre si e à empresa”*. Para Fombrun (1996, p. 72), a reputação pode ser ainda como *“a cristalização da imagem através do tempo”*. Apesar do exposto, não parece possível identificar um momento em que a imagem de uma organização se transforma em reputação, até porque, além de ambos os conceitos serem o resultado de uma conceção mental, ou processo de construção mental por parte dos públicos e nunca uma transmissão literal das intenções das Organização, a consolidação de uma imagem positiva junto dos vários públicos é um processo demorado, tal como é a criação de uma boa reputação empresarial.

### **c. Imagem**

Resin (2010) considera que a comunicação tem um papel fundamental no processo de criação de imagem da organização, além de reforçar a identidade e a ambição corporativa. O mesmo autor destaca que a comunicação, no ambiente organizacional, procura estabelecer diálogo com todos os públicos com quem a organização se relaciona, desde funcionários a



clientes, a potenciais clientes, a comunidades, a fornecedores e à sociedade em geral. Considera que toda atividade, dentro de uma organização, é mediada pela comunicação. Assim, torna-se necessário envolver toda a organização com a finalidade de que esta interação se efetive com consistência, relevância e coerência.

Filipe (2007) considera que, para que uma organização tenha uma boa imagem junto dos seus públicos, é fundamental que esta mantenha uma eficaz comunicação interna, pois fará com que o público interno tenha e transmita uma imagem de credibilidade e sucesso. O tema da credibilidade tem sido amplamente estudado e a preocupação com o tema remonta à antiguidade e aos fundamentos da retórica. Já na idade média Santo Agostinho (354-430 D.C.) defendeu que a responsabilidade do comunicador, independentemente da tipologia e aspirações da audiência, é conhecer a verdade e apresenta-la de forma eficaz, usando “*os métodos da beleza do estilo e do poder da eloquência*” (Costa, 2017, p. 522).

Hatch e Schultz (1997) afirmaram que os fenômenos da identidade, da cultura, da imagem e da comunicação têm uma relação estreita na vida das organizações, dado que se assumem como pilares de um sistema de significação. Assim, o estudo da comunicação obriga a uma atenção particular ao processo simbólico global que é transversal à organização e cruza as suas fronteiras internas e externas. Ou seja, implica uma descoberta da organização expressiva sugerida por Schultz et al. (2000).

Esta classificação poderá ser vista como a representação de um conjunto de fenômenos de sentido, interligados pela comunicação, destacando-se a cultura (terreno simbólico de valores e crenças que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem) e a imagem (enquanto representação-reflexo da projeção organizacional, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo), de acordo com a figura apresentada por Ruão (ver figura n.º 6). “*Neste contexto a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à expressividade organizacional*” (Ruão, 2016, p. 62).



Figura n.º 6: Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem  
Fonte: Ruão (2016)

Para Kunsch (2003, p. 102), “*a imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva*”, ou seja, as pessoas interpretam cada mensagem emitida pela organização de acordo com as experiências anteriores vivenciadas durante a sua vida, o que faz com que cada imagem formada seja individual. Assim, cada indivíduo irá identificar uma imagem própria da organização e interpretá-la com percepções diferentes. Assim, a imagem institucional é o reflexo da identidade da organização. É portanto a partir a percepção da identidade por parte dos públicos que se tem a imagem, ou seja, a imagem é o que a organização parece ser, sendo naturalmente moldável, refletindo a aparência.

Ruão (2008) aborda a imagem como “*a representação-reflexo da projeção organizacional, identitária e cultural, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo*” (Ruão, 2008, p. 104). Acrescentando que “*a comunicação funciona como uma espécie de sistema circulatório*”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à expressividade organizacional” (Ruão, 2008, p. 104), apresentando um esquema do modelo sugerido por Hatch e Schultz (1997), conforme ilustrado na figura n.º 7.

A nova abordagem relativa à cultura das organizações pensa as organizações como “*objetos culturais imbuídos de significado, produzidos e reproduzidos por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional*” (Ruão, 2016, p. 80). Estas pesquisas

sugerem que algumas culturas podem ser melhores que outras para o negócio, apenas porque colocam as empresas e as marcas num lugar destacado nos seus públicos.

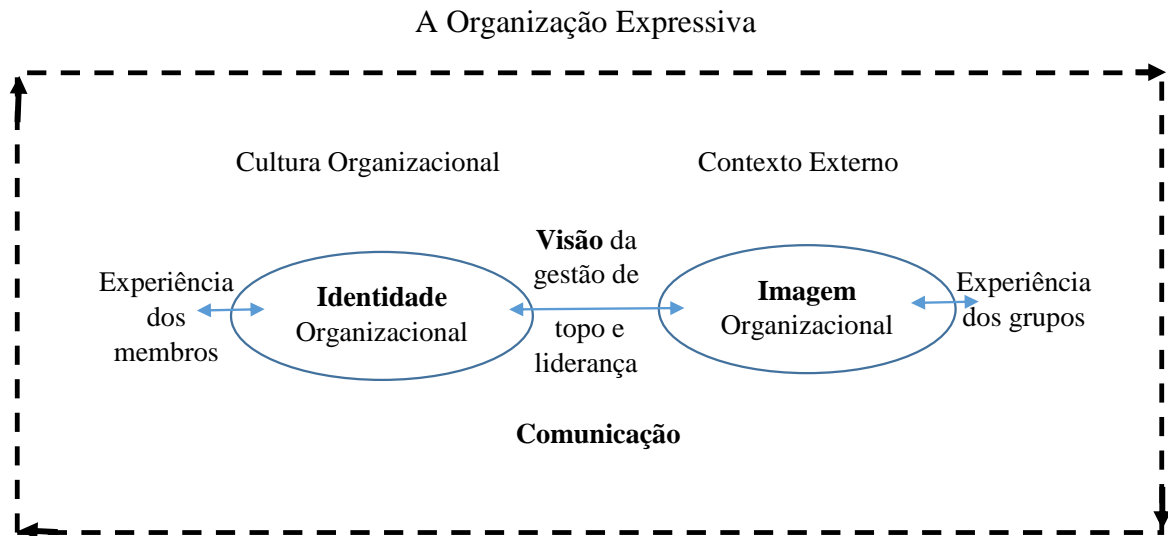


Figura n.º 7: Adaptação do modelo sugerido por Hatch e Schultz (1997) para explicar o relacionamento entre a identidade, a cultura e a imagem  
Fonte: Ruão (2008)

Já a imagem constitui outro termo importante do conceito de organização expressiva defendido por Ruão (2016). Para a autora, a imagem funciona para a cultura e para a identidade e comunicação como um espelho das suas impressões.

A imagem é frequentemente considerada como um filme ou fotografia que se desenvolve na mente das pessoas, ou seja, um meio de simplificar a realidade dos objetos que se pode reconstruir em conceitos como “bom ou mau”, “agradável ou desagradável”. Assim, a imagem dos objetos desenvolve-se através de um conjunto de impressões que os indivíduos experimentam quando são, direta ou indiretamente, confrontados com estes. É o reflexo da identidade de uma organização o ponto de vista de diferentes públicos, podendo uma organização ter várias imagens, dependendo do público envolvido, (Van Riel, 1995).

Para Gonçalves (2010), a imagem é o juízo construído no subconsciente de uma pessoa, relativo a uma outra pessoa ou organização. A construção da imagem é assim feita no recetor, sendo este capaz de obter várias imagens de uma mesma organização e de as alterar e transformar no decorrer do tempo. O fenómeno da transformação deve-se ao seu carácter temporal e não universal, possibilitando a evolução ou retrocesso ao longo do tempo e espaço. Também Reis (2005) relaciona a imagem com a instituição, afirmando que a

imagem institucional é a imagem que o público em geral tem das ações políticas e dos membros que constituem a instituição, Sendo que esta, quando criada e mantida como uma boa imagem, torna-se como uma fonte de prestígio e confiança junto da opinião pública, criando maior motivação do pessoal que vê o seu esforço diário reconhecido e uma garantia de maior profissionalismo e qualidade no serviço prestado.

Para Ruão e Farhangmer (2000), a construção da imagem como processo é um intrigante fenómeno psicológico. Como representação, a imagem é uma manifestação quotidiana para qualquer ser humano. Mas esta sua prática corrente não deve conduzir a uma visão conceptual simplista e redutora. Por trás dessa naturalidade, resultante de uma praxis espontânea, existe um conceito muito complexo. A construção da imagem é um fenómeno de representação individual, ativado por um estímulo externo e que depende de conhecimentos e padrões de pensamento adquiridos social e culturalmente. Defendem ainda que a imagem é um conceito de receção. O seu estudo tem incidido sobre a maneira como determinados públicos imaginam um produto, uma marca, um homem político, uma empresa, um país. Procura-se, acima de tudo, perceber como se pode traduzir a “imagem pretendida” (aquela que interessa ao emissor) em “imagem percebida” (aquela que foi construída pelo recetor). Esta tradução faz-se por processos comunicativos, intencionais ou acidentais, que conduzirão a um dado estímulo perceptual. A imagem é sempre o resultado de um processo construtivo, que tem origem na fonte, sendo transferida pela comunicação, e que resulta numa percepção pessoal do destinatário.

Segundo Pinho (1996), uma imagem não significa apenas um produto ou serviço, antes incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o público-alvo e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. É, aliás, neste contexto, que as marcas veem reforçado o seu papel, assumindo funções não só de capital financeiro, mas também de identificação e diferenciação. Uma das dimensões deste inovador conceito de valor da marca é a de imagem de marca, como o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base do qual estão as suas decisões face aos produtos ou serviços (Ruão e Farhangmer, 2000).

O conceito de imagem organizacional segue idênticos pressupostos. Trata-se, portanto, de uma representação mental, um conteúdo de natureza psíquica que não precisa da presença do estímulo físico para surgir. Integra os processos de percepção, através de uma seleção de elementos que constituem a organização, e de representação, através da construção de uma forma particular de ver a organização, a partir de operações de abstração

e generalização. Assim, formula-se como um modelo da realidade organizacional para os diversos recetores (Ruão, 2016).

Podemos assim afirmar que uma imagem é uma impressão subjetiva que se formula na mente de uma qualquer pessoa, sendo um somatório de conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma atividade, atitude ou serviço de uma organização. Assim, a imagem não representa apenas a qualidade objetiva ou real, mas também algo ou uma qualidade imaginada ou atribuída (Kennedy, 1977).

O motivo do interesse pelo conceito de imagem no estudo das organizações justifica-se pelo pressuposto de que uma imagem positiva se constitui como um pré-requisito básico para a construção de uma relação (comercial ou institucional) com sucesso (Ruão, 2016).

Pelo exposto poderemos afirmar que a imagem é a perceção de uma organização em relação aos seus públicos (externo e interno) através de imagens, formas e cores, ou conjunto de conceitos e valores que os públicos (externo e interno) associam a determinada organização. Esta perceção formula-se através de um somatório de atitudes e impressões, pelo que não representa apenas o real, mas também o imaginário. Acresce que imagem de uma organização, assim como sua reputação, são ativos muito valiosos, que claramente contribuem ou prejudicam o seu funcionamento, além de terem impacto direto nas suas missões ou funções. Assim, uma sólida e forte imagem, associada a uma sólida reputação representam vantagens estratégicas para uma organização. No entanto, o inverso (uma imagem e/ou reputação negativas) constituem-se como fatores comprometedores do sucesso, podendo mesmo podem fazer perigar a sua situação ou sobrevivência no mercado.

Deste modo, surge evidente que construir, valorizar e preservar a imagem é um dos principais fatores críticos de sucesso de qualquer organização com visibilidade económica ou social. Mas, quanto a este aspeto, importa fazer uma distinção fundamental: se a construção e a valorização da imagem são variáveis suscetíveis de manipulação por parte da organização, nomeadamente, através do marketing e da publicidade, já a preservação é uma variável muito menos controlável e mais atreita às influências acidentais. Essa diferenciação é notória, até, no modo como as organizações se dispõem, funcionalmente, relativamente ao assunto. A construção e valorização da imagem, sem deixar de ser uma responsabilidade comum, projeta-se fundamentalmente, através das áreas de marketing e publicidade. Por sua vez, a preservação (defesa) da imagem compete, no essencial, aos gabinetes de comunicação e assessoria de imagem. Martins (2001, p. 47) ilustra bem o que acabamos de afirmar na

seguinte ideia “*Em algumas ocasiões, a assessoria de imagem entra em campo não para ganhar, mas apenas para lutar pelo empate ou, mesmo, para perder por poucos. (...) chama-se a isso Comunicação de Crise*”.

Para Kapferer (2000), a imagem é um conceito recetor. Por outro lado, autores como Villafañe (2004), Balmer (1998), Keller (2002), Gregory & Wiechmann (1991), Vilar (2006), Pérez & Bosque (2014) consideram que a imagem é fundamentada pela percepção momentânea que os públicos detêm sobre uma determinada organização, ao que acrescem as expectativas, atitudes, ideais e sentimentos que associam à mesma. Assim, imagem é considerada como a realidade da organização segundo a perspectiva dos seus públicos externos (Heath, 2010).

Pelo anteriormente expresso podemos considerar que a imagem de uma dada organização resulta da interpretação dos públicos das mensagens emitidas por essa organização, (Rodrigues et al., 1993; Villafañe, 1998; Melo, 2012). Pelo que podemos concluir que o conceito de imagem não é inteiramente controlado pela organização, antes se encontra dependente de variadas interpretações do seu público externo (Villafañe, 1998; Tavares, 2016).

#### **d. Linhas Comuns entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa**

Analisados os conceitos de comunicação organizacional e comunicação corporativa, constatando-se que a grande maioria dos autores tratam ambos os termos como sinónimos, apesar do expresso anteriormente acerca da concordância com Kunsch, quando refere que o termo “comunicação organizacional” é o mais adequado, porque apresenta uma maior amplitude e pode referir-se a qualquer tipo de organização, importa detalhar melhor o tema e identificar algumas linhas comuns que permitam estabelecer bases para uma maior interligação entre ambos os conceitos. Nesse pressuposto, conforme se foram detalhando os estudos sobre a comunicação corporativa, um termo inicialmente vago e referente apenas a mensagens das principais organizações, expandiu-se para um ideal de comunicação alargado e partilhado entre os vários *stakeholders*. Este fator potenciou a análise e trouxe implicações a larga escala para a vida organizacional, exigindo, cada vez mais, um aturado exame e desconstrução das crenças predominantes, os seus principais argumentos e os seus níveis de

análise – assim como as suas consequências para as práticas de gestão (Christensen e Cornelissen, 2016).

Por outro lado, os autores dedicados ao estudo da comunicação organizacional começaram a aceitar a comunicação corporativa como um discurso de gestão forte, com capacidade de moldar as práticas comunicativas das organizações contemporâneas. De acordo com Hallahan et al. (2007), a comunicação corporativa surge, enquanto paradigma unificador capaz de estudar a consistência comunicativa e integrar a comunicação, proporciona uma oportunidade importante de revigoração e estabelecimento de novo foco nos estudos da comunicação organizacional no contexto dos atuais mercados.

Assim, constatamos que o ideal da comunicação corporativa implica que a representação da organização tal como é conhecida de todos, não seja, frequente ou facilmente, sujeita a debate ou discussão. Neste âmbito, a comunicação organizacional permite uma perspetiva menos fechada, logo mais libertadora, na qual se reconhecem as múltiplas vozes dos indivíduos que se situam na organização, como que abrindo uma “caixa negra” da própria organização, na qual que incluem os seus processos de definição de políticas e de polifonia (Christensen e Cornelissen, 2016).

De qualquer forma e tradicionalmente, a investigação em comunicação corporativa e em comunicação organizacional é significativamente diferente, designadamente no que respeita ao nível de análise. A mesma tradição apresenta também diferentes afirmações conforme considerarmos uma organização como objetivamente dada, ou como uma representação de uma entidade ou de um ator único, ou considerarmos uma organização como constituída a partir da comunicação.

No entanto e apesar destas diferenças notórias, é credível que ambos os conceitos partilham um fundamento comum, sendo que uma das formas de considerar este fundamento comum é o de reconhecer que ambos, metonimicamente, combinam quer os níveis micro quer os níveis macro na análise que fazem da organização. Assim, a investigação em comunicação corporativa incide normalmente em questões que emergem da representação corporativa para os *stakeholders* que, metonimicamente, comprimem a complexidade de uma organização num único ator corporativo. Por outro lado, a investigação em comunicação organizacional questiona como é que uma organização emerge, metaforicamente, da ou é constituída por processos comunicativos a níveis de análise mais detalhados (Christensen e Cornelissen, 2016).

Ao considerarmos que o todo está relacionado com as partes, de forma recursiva e dinâmica, podemos considerar que, reconhecidamente, a comunicação corporativa e a comunicação organizacional são duas faces da mesma moeda. Acresce que a área de trabalho da comunicação corporativa apresenta uma mentalidade comum, com uma forma de pensar própria, mas que a aproxima da comunicação organizacional, designadamente na forma de imagens e ideais de unidade, integridade e totalidade. Comumente, esta mentalidade diz respeito às raízes etimológicas do adjetivo “corporativo”. Com origem no latim “corpus”, “corporativa” que sugere uma entidade coletiva, unidos num só corpo. Assim, ao classificarmos a comunicação como “corporativa” estamos a invocar o “corpo” como metáfora de unidade e de totalidade. Quando consideramos a comunicação como esforço corporativo específico, estamos a referir-nos ao esforço das organizações para comunicar como um todo integrado, ou, seja, como entidades “corporals” (Christensen e Cornelissen, 2016).

Concluímos assim que a teoria e a prática da comunicação corporativa estão normalmente orientadas por interesses disciplinares para além dos do campo da comunicação organizacional, ainda que o foco na preocupação com a integridade e consistência das mensagens corporativas tem vindo a influenciar cada vez mais os estudos contemporâneos da comunicação organizacional. Nesse âmbito e considerando as semelhanças entre ambos os conceitos, considerados mesmo sinónimos segundo alguns autores, importa considerar uma cada vez maior integração entre estes dois domínios de investigação.

### **3. A Comunicação Interna e Externa**

*“A comunicação deve possuir potencial para construir, pois caso contrário é um monólogo”* (Marchiori, 2006, p. 213).

O foco da comunicação organizacional não é exclusivo das relações públicas, apesar destas assumirem um papel preponderante na mesma. Miller (2009) argumenta que as relações públicas se relacionam cada vez mais com outros tipos de comunicação organizacional. Neste âmbito, Cornelissen (2017) sugere que a indefinição das fronteiras entre as organizações e os seus públicos resulta na mesma indefinição entre marketing, relações públicas e comunicação interna, contribuindo para o alargamento das funções de cada um e também para a sobreposição entre os seus conceitos.



É aqui sugerido o conceito de comunicação integrada, sugerido para descrever a coordenação e articulação entre departamentos organizacionais e/ou funções tradicionalmente diferentes, como as relações de marketing, comunicação e público, que muitas vezes se comunicam os mesmos problemas (ou diferentes aspetos das mesmas questões) e partem dos mesmos objetivos. Esta crescente necessidade de consistência baseia-se na suposição de que múltiplas e diversificadas - mas coerentes formas de comunicação resultarão numa imagem organizacional mais consolidada e reputada.

Para Cheney et al. (2011), a comunicação integrada é definida como “*a noção de que as organizações, a fim de estabelecer sua presença e legitimidade no mercado, devem comunicar de forma consistente em diferentes públicos e diferentes meios de comunicação. Ao coordenar e alinhar todas as mensagens da organização (incluindo visões, estratégias e temas de identidade), as organizações buscam a comunicação integrada esperando criar uma impressão unificada do que a organização é o que ela significa*” (Cheney et al., 2011, p. 126).

Já Kunsch (2003) refere-se a uma combinação de comunicação organizacional, conforme figura n.º 8, com a finalidade de incorporar, de forma integrada, as novas ferramentas e práticas de comunicação, destacando o papel das relações públicas na comunicação organizacional argumentando que esta combinação de comunicação deve ser estrategicamente integrada e interativa, embora centradas nas relações públicas, com a finalidade de promover benefícios mútuos para a organização, para os seus diferentes públicos, para a opinião pública e, finalmente, para a sociedade em geral. Para a autora, a comunicação integrada é uma “*filosofia que orienta a convergência de diferentes áreas e permite ação sinérgica.*” (Kunsch, 2003, p. 150), acrescentando que “*a comunicação corporativa, marketing, relações públicas e comunicação interna são unidos em um mix de comunicação organizacional*” (Kunsch, 2003, p. 150).



Figura n.º 8: comunicação organizacional Integrada  
Fonte: Kunsch (2003)

Estas observações são o ponto de partida para uma reflexão sobre a Comunicação Interna e Comunicação Externa.

#### a. A Comunicação Interna

Nos últimos anos, essencialmente desde a revolução industrial, temos assistido a sucessivas evoluções no contexto das organizações. Com a constante evolução da sociedade alteram-se as estruturas organizacionais, do antecedente extremamente verticalizadas e que predominavam sobremaneira no cenário organizacional, passando a haver maior flexibilidade nos modelos administrativos, o que permite o relacionamento entre as pessoas visando proporcionar um ambiente harmônico e coeso, caracterizando-se assim como uma estrutura horizontalizada (Medeiros, 2006, p. 38).

Por esse motivo, atualmente, a comunicação nas organizações pode, de acordo com os aspetos e objetivos da ação comunicativa, ser estudada e trabalhada a partir de dois enfoques: o enfoque operacional e o enfoque integrativo. Se o enfoque operacional da comunicação centra-se na forma como as mensagens são transmitidas, o enfoque integrativo considera a importância do fator humano na produção e a sua motivação. Num cenário global de

mudanças corporativas e comportamentais, a comunicação constitui-se como o meio privilegiado e apropriado para contornar esse ambiente em transformação, essencialmente no que diz respeito à gestão de conflitos e resistência por parte do público interno. Como tal, não podemos desconsiderar os fatores que envolvem a cultura e o clima organizacional, sendo que este contém valores ambíguos, envoltos por questões de confiança entre os sujeitos (Schermerhorn, 1998).

Segundo Ruão (2008, p. 240) a comunicação interna “*corresponde a todos os atos de comunicação (formais e informais) que se produzem no interior de uma organização, com propósitos de coordenação de tarefas e de promoção de um clima apropriado ao cumprimento dos objetivos organizacionais*”. São os objetivos da comunicação interna a motivação dos recursos humanos, ajuda na construção de um comportamento profissional necessário às características das finalidades da organização (negócio, prestação de serviços ou outras), conhecer a opinião, sentimentos e aspirações dos recursos humanos; manter os recursos humanos informados e, por fim fazer com que os recursos humanos se constituam como embaixadores da organização, do empreendimento e da inovação.

Nesta perspetiva, podemos afirmar que a comunicação interna pode ser vista como uma ferramenta estratégica de relacionamento com o público interno, aumentando o seu compromisso e, conseqüentemente os resultados, pelo que é um elemento fundamental e estratégico na gestão da organização, dado que promove o diálogo no seu interior, alinha os colaboradores aos objetivos preconizados e garante que todos têm condições de contribuir para a concretização dos objetivos. Ou seja, a comunicação interna tem como principal função apoiar os objetivos organizacionais, através do envolvimento e valorização dos seus colaboradores.

Na perspetiva de Duterme (2002), a comunicação interna numa organização diz respeito à comunicação entre e para os colaboradores, e reporta-se a um amplo fluxo de perceções, trocas e descodificações da informação a que estes acedem. Segundo o mesmo autor, o objetivo fundamental da comunicação interna é, assim o de motivar e permitir que os colaboradores cumpram com os objetivos estratégicos pretendidos.

Para Marchiori (2006, p. 213), a comunicação interna, possibilita “*a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas*”. É, portanto, um processo que engloba toda a comunicação no interior da organização, promovendo a interação social e fomentando a

credibilidade, atuando no sentido de manter viva a identidade da organização. É através da comunicação interna que a informação percorre toda a organização, informando e esclarecendo o público interno acerca dos objetivos da organização e da forma como este público pode contribuir para que a organização atinja os objetivos da forma específica pretendida, ou seja, atingindo metas e cumprindo objetivos específicos.

Constatamos assim que é fulcral que o público interno esteja permanentemente motivado, pois tal facilitará o processo de fomento da credibilidade da organização, com reflexos na compreensão do público externo em relação à imagem da organização que esta pretende deter junto daquele.

Pelo anteriormente exposto, podemos afirmar que a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas no interior de uma organização, pelos elementos que a constituem, que visa informar sobre os objetivos da organização, difundindo as principais mensagens, temas e notícias de caráter geral, relacionados com os objetivos da organização; motivar o público interno, dado que a comunicação bem estruturada ajuda à satisfação dos seus membros; ajudar o processo de tomada de decisão, uma vez que este pressupõe existência de informação; facilitar a mudança organizacional, por difundir novos valores; ainda proporcionar, fomentar e criar condições para a existência de uma boa imagem da organização.

Numa estruturação clássica, muito utilizada na comunicação nas organizações, que parte de dois sistemas primários: o interno e o externo, a comunicação interna corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objetivos, entre outros (Kreps, 1990, cit. Por Ruão, 2008, p. 53). A comunicação interna inclui canais verticais e horizontais, sendo que a comunicação designada de vertical se refere aos contactos de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia organizacional, incluindo informações sobre a estratégia da organização, de cima para baixo, ou o feedback, de baixo para cima (Postmes et al., 2001 cit. Por Ruão, 2008, p. 53).

A comunicação é designada por descendente, quando decorre da gestão de topo para os níveis mais baixos na hierarquia, constituindo a forma mais básica de mensagens do sistema formal e cumprindo funções de informação, coordenação, hierarquia ou doutrina. É designada de ascendente quando resulta dos níveis mais baixos da hierarquia para a gestão de topo, desempenhando importantes funções de feedback, alívio de tensões, participação e

envolvimento (Kreps, 1990 cit. Por Ruão, 2008, p. 54). A comunicação horizontal, refere-se à interação interpessoal, informal e sócio emocional, com colegas próximos e outros membros da organização que estão ao mesmo nível hierárquico (Postmes et al., 2001 cit. Por Ruão, 2008, p. 54). Esta é fundamentalmente uma comunicação entre pares, tendo funções de coordenação, partilha, resolução de conflito, apoio mútuo, entre outras (Kreps, 1990 cit. Por Ruão, 2008, p. 54). Por forma a ilustrar as direções dos fluxos de informação nas organizações, adaptámos uma imagem inicialmente apresentada por Schermerhom (1996), na qual inserimos as funções apresentadas por Kreps – figura n.º 9.

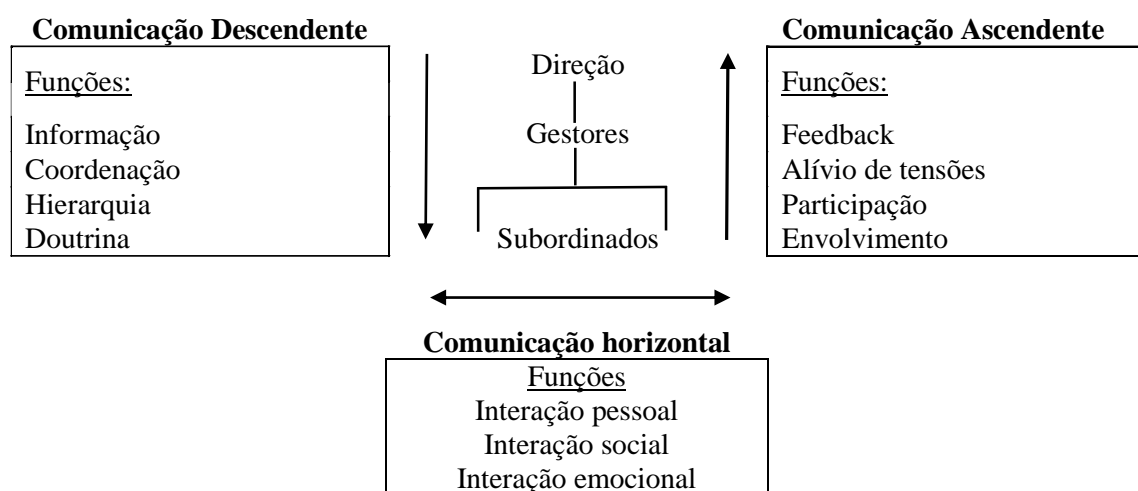


Figura n.º 9: Direções dos fluxos de informação nas organizações  
Fonte: Adaptado de Schermerhom (1996)

A comunicação interna, segundo Soares (2005, p. 200), pode ser dividida em técnico-administrativa e motivante ou de integração. Enquanto que a técnico-administrativa é a que faz funcionar e é de competência geral, ou seja, cada sector da organização é responsável pela sua comunicação, a motivante ou de integração é da responsabilidade dos departamentos de comunicação/relações públicas e que se dirige a todo o pessoal da organização, falando dela.

Ao analisarmos a relação existente entre a comunicação e a estrutura organizacional, as suas unidades e relações de poder, podemos obter uma outra catalogação, quando considerados os canais usados. Nesta análise temos a comunicação formal, que pode ser definida como aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização e que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função,

ou seja, coincide com a estrutura formal da organização. Por outro lado, a comunicação informal, que pode ser definida como aquela que usa canais não planejados, fora da estrutural formal, e alimenta a interação social e natural entre os membros da organização. Logo, aparece quando existe a necessidade de comunicar por parte da organização e dos seus membros e não existem canais formais (Kreps, 1990 cit. por Ruão, 2008, p. 55).

Para Marchiori (2006, p. 207) a comunicação interna, desde que devidamente planejada e avaliada, torna-se uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo em toda a organização, agiliza a troca de informações através da comunicação, contribuindo assim para a construção do conhecimento, além de promover a interação social e fomentar a credibilidade, atuando no sentido de manter viva a identidade da organização.

Pelo exposto constatamos que a existência de uma comunicação interna efetiva e eficaz é uma ferramenta considerada indispensável para melhorar o funcionamento das organizações.

#### **b. A Comunicação Externa**

A comunicação externa é uma poderosa ferramenta para a organização dialogar com as suas partes interessadas, por isso torna-se necessário que todas as pessoas entendam o que realmente deve ser comunicado e de que forma essa comunicação deve ser feita, pois mesmo que as causas sejam diversas, o entendimento deve ser claro. É portanto uma comunicação dirigida aos públicos externos à organização, ou seja, clientes, potenciais clientes, fornecedores, investidores, autoridades e público em geral. Assim, a comunicação deve ser adaptada às características dos diferentes públicos externos, conforme as mensagens que se pretendem transmitir e os efeitos que se pretendem produzir.

Pode definir-se comunicação externa como sendo uma troca de informações entre uma organização e outras organizações, grupos ou indivíduos fora da sua estrutura formal. O seu objetivo é, em regra, facilitar a cooperação e colaboração com as outras partes interessadas e apresentar uma imagem favorável da organização para a sociedade como um todo (Pereira, 2014).

Torquato (2002) refere que “*a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade* (Torcato, 2002, p.23). Logo, o seu objetivo é a opinião pública. Como esta está sujeita a mudanças constantes, o seu permanente acompanhamento e das suas tendências reveste-se de especial prioridade

para o comunicador. A comunicação externa é assim uma ferramenta de diálogo com a sociedade para cada organização, por forma a dar conhecimento do que faz e conhecer expectativas, assumindo-se como um instrumento fundamental na construção e solidificação da imagem organizacional (Torcato, 2002).

A comunicação externa é aquela que fala com a sociedade de forma geral, e com os seus agrupamentos e organizações de forma mais detalhada. É uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante (Lorenzon, 2002). *“O trabalho de comunicação externa está entre as ferramentas mais indicadas para estreitar as relações empresa-público. Ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos estratégicos”*.<sup>10</sup>

É muito importante que as organizações desenvolvam estratégias de comunicação externa, embora existam diversas formas deste processo ser executado de maneira coerente e eficaz. Todas as informações que estejam relacionadas com as atividades que a organização desenvolve podem ser comunicadas, o que representa um grande risco, pois estas informações têm o objetivo de promover a imagem da empresa, através da divulgação na imprensa e ações que esta realiza (Medeiros, 2009).

Por outro lado, o público externo é o conjunto de indivíduos que são segmentados por interesses comuns em relação à organização no seu todo, podendo estar ligados direta ou indiretamente a uma organização. O público externo é composto por vários públicos-alvo da organização, constituindo estes últimos o conjunto de indivíduos que possuem as mesmas características ou interesses, podendo ser caracterizados segundo vários padrões, como sendo o sexo, a idade, o nível económico, estrato social, entre outros (Breguez, 2003).

A classificação clássica dos públicos das organizações baseia-se no critério de proximidade física, no nível de relacionamento que mantêm com a organização e na existência de interesses em comum. Segundo essa classificação os públicos são normalmente divididos em público interno e público externo. Considera-se assim público interno o conjunto de empregados de todos os níveis da organização e seus familiares, enquanto que

---

<sup>10</sup> Cfr. Miguel Jorge, site Comunicação Empresarial: *A Comunicação Empresarial como vantagem competitiva*, <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigoconcorporativamigueljorge.htm>.

público externo são os consumidores, concorrentes, imprensa, governo, comunidade e público em geral (Monteiro, 2003).

A pesquisa do público-alvo pode ser muito útil na determinação de objetivos da comunicação externa. Esta pode, por exemplo, revelar que poucas pessoas ouviram falar de determinada instituição, sugerindo, assim, que o objetivo da comunicação deva ser melhorar a consciencialização da existência dessa instituição e das suas capacidades. Por outro lado, se a pesquisa indicar que o público-alvo já ouviu falar da instituição, mas sabe pouco sobre a mesma, o objetivo de comunicação deverá ser melhorar o conhecimento daquela. Ainda, se o público-alvo tem conhecimento da existência da instituição, mas não conhece as capacidades ou missões da mesma, a comunicação deve visar melhorar o conhecimento da instituição e fomentar atitudes positivas sobre a mesma. Por último, se o público-alvo não sabe nada sobre a instituição nem os benefícios da sua existência, a comunicação deve educar aquele sobre ambos (Hoyer, 2008).

No âmbito da comunicação externa, uma instituição deverá procurar com os seus públicos-alvo um discurso do “nós”, procurando uma narrativa de proximidade e de uma identidade coletiva. Trata-se, como refere Landowski (1991) de um processo de aceitação em que essa aceitação implica na redução das diferenças, portanto em reduzir o outro ao mesmo, num retorno à identidade.

A comunicação externa constitui-se assim como uma ferramenta imprescindível às organizações, designadamente na permuta de informações, quer com outras organizações, quer com o público externo, alicerçando e construindo as bases para a imagem da organização, sendo esta positiva ou negativa dependendo, em grande parte, da forma como a comunicação externa interage, se adapta às mudanças, reage às adversidades, enfim se adapta às circunstâncias, por forma a melhorar o conhecimento da instituição e fomentar atitudes positivas sobre a mesma.





## Capítulo IV: A Percepção Humana

Immanuel Kant, um dos mais prementes estudiosos do processo da percepção humana, afirmou que quando percebemos o que chamamos de objeto, encontramos os estados mentais que parecem compostos de partes e pedaços. Para o mesmo autor, todos estes elementos são organizados por forma a que tenham algum sentido, e não simplesmente através de processos de associação. Durante o processo de percepção, a mente cria uma experiência completa. Pelo exposto, a percepção não é uma impressão passiva e uma combinação de elementos sensoriais, é antes uma organização ativa dos elementos, de forma a conceber uma experiência coerente.<sup>11</sup> Assim e na perspectiva da psicologia, a percepção consiste numa organização e interpretação dos estímulos que foram recebidos pelos sentidos e que possibilita identificar certos objetos e acontecimentos, tendo duas etapas, a sensorial e a intelectual. Ambas as etapas são complementares, uma vez que as sensações não proporcionam uma visão real do mundo, devem ser antes trabalhadas pelo intelecto.

Numa perspectiva filosófica, a percepção consiste num conceito que descreve uma situação em que o espírito capta de forma intuitiva os estímulos exteriores. O conceito de percepção é descrito de formas distintas por diferentes filósofos. Assim, se para Descartes (1641) a percepção é todo o ato de inteligência, para Leibniz (1764), é um estado transitório que envolve processos múltiplos. Já para o psicólogo austríaco Christian Von Ehrenfels, a percepção humana é formada a partir da junção de duas características das formas: as sensíveis, relativas ao objeto em si, e as formais, que correspondem aos ideais e visões de mundo particulares de cada indivíduo.<sup>12</sup>

Numa outra perspectiva, Ernest Mach (1875) analisou as sensações do ponto de vista espacial e temporal, tendo constatado que as sensações não dependiam dos elementos individuais, como por exemplo, uma área do espaço de um círculo pode ter cores diferentes, ter dimensões maiores ou menores, mas ainda manter-se-á sempre circular. O mesmo autor constatou ainda que um qualquer objeto não muda, mesmo que modifiquemos a nossa orientação em relação a ele. Nesta perspectiva uma mesa será sempre uma mesa, independentemente de ser vista por cima ou por qualquer outro ângulo. Da mesma forma um som será percebido da mesma forma, mesmo que tocado de maneira mais lenta ou rápida.

---

<sup>11</sup> Cfr. <https://www.infoescola.com/psicologia/cognicao-percepcao-e-apercepcao/>, consultado em 11/04/2018.

<sup>12</sup> Cfr. <https://www.significados.com.br/gestalt/>, consultado em 25/06/2018.

Uma doutrina que teve grande influência no desenvolvimento do conceito de percepção foi a fenomenologia, dado tratar-se de uma doutrina baseada na descrição das experiências de forma imparcial, sem qualquer juízo de valor ou crítica, tal como ela ocorre, concluindo que esta envolve uma experiência quase ingênua de senso comum e não uma experiência relatada por um observador treinado, dotado de orientação ou tendência sistemática. A este título, autores como Daza et al. (2002) estudaram o interesse em dissociar a percepção consciente da percepção inconsciente, dado que ambas podem ser qualitativamente diferentes, tendo analisado como a percepção inconsciente difere da percepção consciente, ou seja, percepção com e sem consciência. Compararam ambas as formas de percepção para determinar se um estímulo pode ter efeitos qualitativamente diferentes e reações afetivas, tendo concluído pela existência de reações comportamentais qualitativamente diferentes da percepção com ou sem consciência fenomenológica.

Max Wertheimer, Wolfgang Köhler e Kurt Koffka (1912) realizaram uma experiência que se revelou importante e que consiste na descrição do designado movimento aparente, também designado como movimento fi, que resumidamente é descrito como a percepção de movimento quando não há o movimento físico real. Essa percepção pode ser confirmada pela observação de letreiros luminosos onde as letras parecem mover-se no painel, quando na realidade se trata apenas de um ponto luminoso que se apaga enquanto se outro se acende ao lado. Um artigo escrito em 1912, intitulado “*Estudos experimentais sobre percepção de movimento*” refere que “*os processos das partes são determinados pela natureza intrínseca do todo*” (Wertheimer, cit. Por Godwin, 2010, p. 305). Assim, o movimento fi não pode ser considerado como falta de capacidade de julgamento ou falta de traços de personalidade, mas antes um processo contínuo e completo, também designado como Gestalt<sup>13</sup>.

No estudo da percepção é possível destacar duas correntes, uma inspirada no positivismo e Kantismo, a designada “*escola behaviorista*” e outra com fortes ligações ao humanismo. Para a primeira corrente, os behavioristas, a percepção do ambiente tem uma

---

<sup>13</sup> Gestalt é uma palavra de origem germânica, com uma tradução aproximada de “forma” ou “figura”. Gestalt, Gestaltismo ou Psicologia da Forma é uma doutrina da psicologia baseada na ideia da compreensão da totalidade para que haja a percepção das partes. A teoria da Gestalt, também conhecida como Psicologia da Gestalt ou Psicologia da Boa Forma, surgiu como uma doutrina de oposição ao Atomismo, uma filosofia que acreditava ser possível a percepção do todo apenas após a compreensão das diferentes partes, faz parte dos estudos da percepção humana, que começaram a desenvolver-se entre o final do século XIX e os primeiros anos do século XX. Os pioneiros desta doutrina e formuladores das Leis da Gestalt foram os psicólogos Kurt Koffka, Wolfgang Köhler e Max Wertheimer. As designadas leis da Gestalt foram estabelecidas a partir da observação do comportamento do cérebro ao longo do processo de percepção das formas e imagens.

importância fundamental, é a partir desta que os indivíduos tomam decisões em relação à sua vivência num determinado espaço. Já a perspectiva da escola humanista centra o seu foco na percepção, na criatividade, na experiência e nos valores humanos (Vaz et al., 2011, p. 184).

Tuan (1980), afirmou que um ser humano percebe o mundo através de uma conjugação complexa de todos os sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), levando a uma apreensão diversificada. Assim, o mundo percebido pode ser imaginado ou construído a partir de estímulos exteriores, pois a filtragem com origens na cultura ou, até mesmo pessoais, pode evocar diferentes imagens do mundo real. No processo de percepção, a fenomenologia permite desvendar o mundo percebido e o vivido pelo homem e mostrar que os seres humanos compartilham percepções comuns, em virtude de possuírem órgãos similares. De acordo com Esteves (1995), *“uma parcela da nossa visão é bastante particular, enquanto outra parte é partilhada ou tida em comum com outras pessoas”*. Apesar do exposto, para analisar as relações do Homem com o meio ambiente, é fundamental compreender como se constroem as imagens mentais (Vaz et al., 2011, p. 185).

Autores como Broadbent (1966), Esteves (1995) e Mack et al. (1992), defendem que, apesar de ser possível que diferentes indivíduos partilhem percepções comuns, a imagem mental é fundamentalmente idiossincrática, ou seja, cada um deles possui uma imagem única e exclusiva dentro de si, não só porque vivem e se movem em espaços diferentes, mas também porque cada um tem um modo diferente de observar o mundo que o rodeia. Quer seja pela sua formação educacional e intelectual, quer seja pelos diferentes estímulos exteriores que recebem.

Dado termos abordado o conceito de imagem mental, importa considerar que esta, segundo Vaz et al. (2011) resulta de duas fontes de informação, o meio que envolve o indivíduo (apreendido pelos seus sentidos), e as fontes indiretas de informação que vão sendo constituídas pelas várias conversas, pela opinião de familiares, amigos e vizinhos ou mesmo pelas mensagens veiculadas pelos meios de comunicação social. Assim, o indivíduo adquire, codifica e descodifica a informação que recebe, formando uma imagem e juízos de valor que o irão guiar na tomada de decisões, conforme sugerido na figura n.º 10.

Balcetis e Dunning (2006) partilham uma opinião semelhante, quando referem que a teoria de que o mundo que as pessoas conhecem é aquele que recebem através dos sentidos, ou seja, que esse é o mundo ao qual as pessoas reagem e que faz parte dos seus pensamentos, sentimentos e ações, levando as pessoas a agir na presunção de que o mundo que eles têm

consciência é uma representação abrangente e precisa do ambiente, que copia exatamente o mundo exterior como ele realmente é, fica irremediavelmente minada pela demonstração de que as pessoas vêem ou ouvem o mundo de formas diferentes, pelo que a percepção é seletiva e as pessoas não estão cientes de tudo o que acontece.

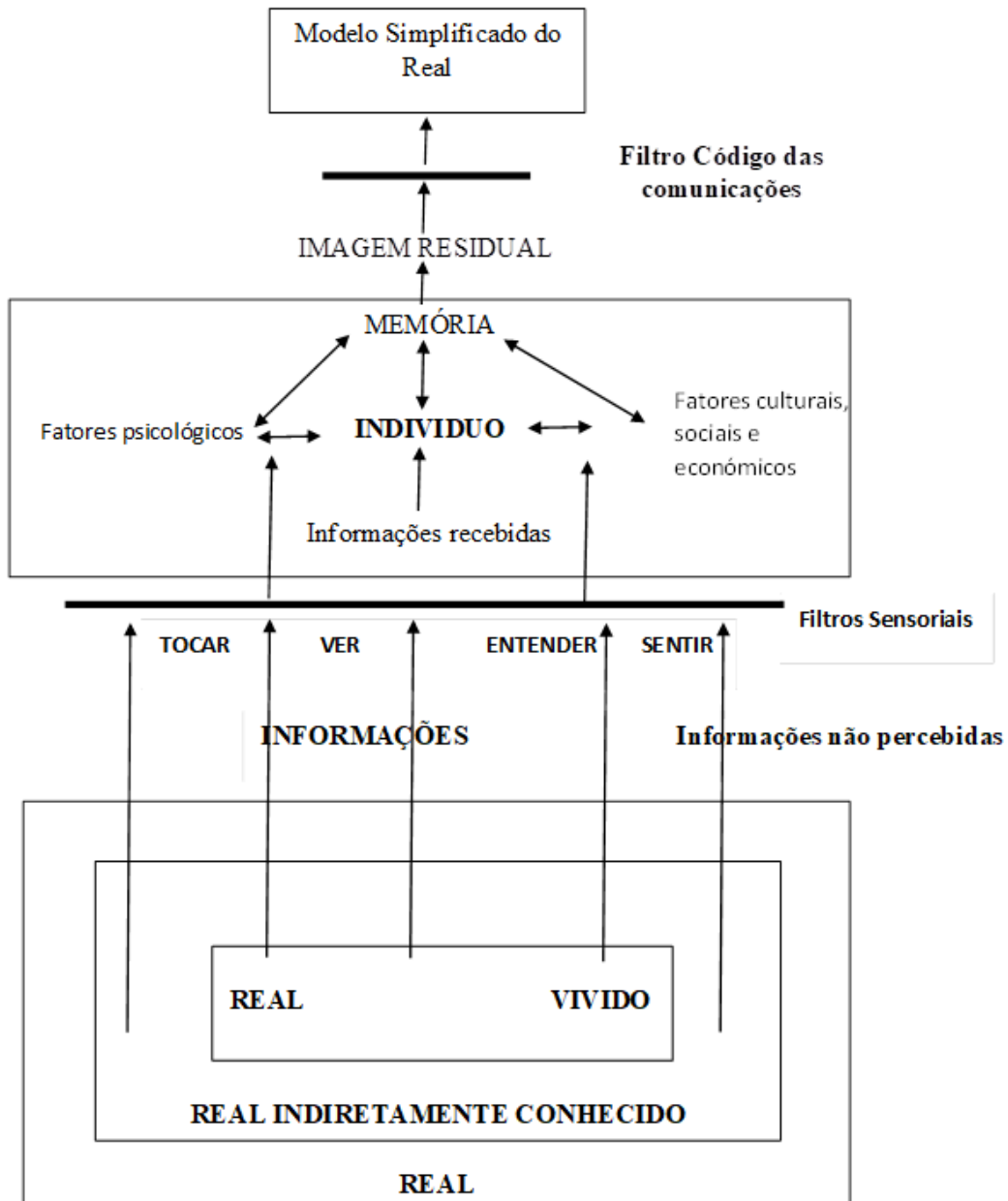


Figura n.º 10 – Processos de percepção  
Fonte: Vaz et al., 2011 (adaptado de Baily, 1977)

Face ao que antecede é crível afirmar que há vários fatores, como a idade do indivíduo ou o seu género, a sua situação perante o trabalho (um estudante, uma doméstica, um ativo, um reformado, por exemplo), contribuem para que cada indivíduo veja o mundo ou idênticas situações de modo diferente, quer porque fazem deslocações diferentes (escola,

lojas, trabalho, jardins), quer porque a sensibilidade individual perante determinadas situações é diferente entre homens e mulheres, por razões de ordem cultural e psicológica. Segundo Vaz et al. (2011, p. 186) “*são habitualmente as mulheres e os idosos, no geral de rendimentos mais baixos, os mais pessimistas em relação ao aumento da criminalidade, dado que se manifesta nos padrões de comportamento, ao evitar frequentar determinados espaços*”. Outros fatores como o grupo socioeconómico, o nível cultural e o local de residência são importantes, dado que influenciam o acesso à quantidade e qualidade da informação.

A nível da informação transmitida, os órgãos de comunicação social e, mais recentemente, as redes sociais, constituem-se como fatores importantes na formação de imagens mentais. Aliás, muito do que sabemos do mundo que nos rodeia é-nos dado a conhecer pela televisão, rádio, jornais, internet, com fontes mais ou menos sensacionalistas que naturalmente influenciam as imagens mentais dos indivíduos. Por exemplo, um canal de televisão que permanentemente mostra notícias de criminalidade mais ou menos violenta, cria sentimento de insegurança aos indivíduos que têm acesso a essa informação, naturalmente em níveis diferenciados, de acordo nomeadamente com os fatores anteriormente explanados. Como refere Imbert (1992, p. 97) “*os meios de comunicação, pelo seu potencial de irradiação, reforçam a sensação de insegurança*”.

## **1. Conceito de Aperceção**

A aperceção é um conceito muito próximo do conceito de perceção e pode ser definido como o processo através do qual os elementos mentais são organizados. A doutrina da aperceção foi inicialmente formulada por Leibniz e posteriormente desenvolvida por Wundt, que afirmou que o processo de organização dos elementos mentais formando uma unidade, é uma síntese criativa, que cria novas propriedades de acordo com a mistura ou combinação dos elementos (Schultz, 2009). Schultz afirmou que todo composto psíquico é constituído por características que não são apenas uma simples soma das características dos elementos que o formam. Esta afirmação tem como origem a célebre frase de Aristóteles: “*o todo é maior do que a simples soma das suas partes*”.

Seguindo esta análise, uma qualquer experiência sensorial poderá ter diferentes relatos e conclusões por parte dos vários indivíduos envolvidos, não podendo nenhum deles ser considerado incorreto, dado que em toda experiência haverá muito de atributos afetivos e

ideacionais (aquilo que cada indivíduo tem como ideal para si) e que a soma de seus elementos componentes gera um novo composto psíquico, diferente dos elementos analisados isoladamente. Esta síntese criativa encontra maior expressão nas funções aperceptivas e nas atividades de imaginação e compreensão. Podemos afirmar que se trata da capacidade de interpretação dos estímulos sensoriais atribuindo-lhe significado, com base nas experiências pessoais do sujeito, suas emoções e seu conhecimento do mundo (Schultz, 2009).

Pelo exposto, a apercepção é assim responsável pela significação das coisas ou do que essas mesmas coisas constituem em si. Neste caso, se a essência das coisas é determinada mais pelo pensamento e emoção que pela percepção neurológica, esta (a essência das coisas) será sempre pessoal e individual, então o significado essencial das coisas será igualmente pessoal e individual.

## **2. A liberdade e a percepção de liberdade**

*“O homem nasceu livre, mas vive agridado”*. Esta célebre proclamação, que abre o primeiro capítulo do Contrato Social, de J. J. Rousseau, aqui se infere que o homem, ao optar por viver numa sociedade politicamente organizada, teve a necessidade de aprender a conciliar a sua liberdade individual à regulamentação da liberdade. Rousseau sustenta esta conciliação através do pacto social para que *“cada um de nós coloca em comum a sua pessoa e todo o seu poder sobre a suprema direção da vontade geral, e nós recebemos em corpo cada membro como parte indivisível do todo”*. Noutras alusões acerca da liberdade, é referido na mesma obra que *“O homem nasce livre, e por toda a parte encontra-se a ferros ... O homem depende da liberdade pois a liberdade é condição necessária da condição humana”*. Ainda que *“renunciar à liberdade é renunciar à qualidade de homem, aos direitos da humanidade, e até aos próprios deveres, uma tal renúncia é incompatível com a natureza do homem, significa retirar toda a moralidade às suas ações, privar a sua vontade de toda a liberdade”* (Rousseau, 2001, p. 16 - 18).

Assim, o indivíduo livre é uma “invenção” da história e da sociedade, o que confere grande complexidade à definição de liberdade pois, de um lado entendemos liberdade como ausência de coerção, de constrangimento, ausência de regras, e do outro lado a obediência a normas de conduta tipificadas legalmente, mas também e, essencialmente, a obediência a regras gerais de conduta e de comportamento, ou seja, são precisos hábitos de coabitação

civilizada, boas maneiras, que não dependam da presença da polícia ou das autoridades (Dias, 2001).

O conceito de liberdade não é, assim, absoluto. Ser livre significa poder fazer tudo o que a consciência determina sem interferir com a liberdade dos outros. A liberdade de cada um é, por conseguinte, relativizada pela liberdade de todos, é condicionada pela organização política da sociedade a que se pertence, pelas normas de conduta estabelecidas e em vigor e pelas pressões sociais decorrentes das tradições, dos costumes e dos padrões culturais predominantes nas comunidades onde se vive. Acresce dizer que nem sempre é fácil distinguir entre liberdade física e liberdade de circular, até porque entre os termos apenas há uma diferença de grau de intensidade. Para melhor se entender esta diferença, torna-se necessário estabelecer critérios de género, duração, efeitos e modalidades de execução da medida em equação (Dias, 2001).

Acresce ao exposto que, como aliás anteriormente verificado, “*a criação de imagens mentais é inerente a cada ser humano e vai condicionar em grande parte a tomada de decisões, os comportamentos, as deslocações, o frequentar ou não determinados espaços*” (Vaz et al. 2011, p. 182).

A liberdade deve assim ser entendida como ausência de impedimento no desenvolvimento de capacidades, na expressão de ideias ou na manifestação duma dada maneira de ser. É sempre decorrente de um ato de desprendimento de qualquer coisa, pessoa ou sistema que provoque um sentimento de opressão. Não é possível entender a liberdade sem considerar o seu contrário, o aprisionamento, ou a prisão, quer esta tenha uma expressão física, quer tenha uma expressão espiritual, do campo das ideias e dos sentimentos. Na base daquele desprendimento está um desejo ou um estatuto e a consciência de se ter capacidade de o realizar ou de o representar, na ausência dos constrangimentos que de facto nos impedem tal realização. O ato da libertação é, então, a expressão da vontade de condicionar ou controlar aquilo que limita a realização do desejo.

Nas últimas décadas, muito especialmente a partir dos anos 80, as questões de segurança assumiram uma grande relevância nos estados de direito democrático. De facto, a par do aprofundamento dos direitos de cidadania, assistimos ao crescimento do sentimento de insegurança das pessoas, gerando-se a ideia de alguma conflitualidade entre a liberdade e a segurança. Neste contexto, o direito à segurança ganhou novos contornos, sobrevalorizando-se enquanto instrumento decisivo para a realização do mais fundamental



de todos os direitos das sociedades modernas: o direito à liberdade. A este título, Benjamin Franklin, um dos fundadores dos EUA e pai da sua constituição, não teve dúvidas em afirmar que “*Um homem que estiver disposto a ceder um pouco da sua liberdade em troca de segurança, digo-vos eu, não merece nem uma coisa nem outra*”<sup>14</sup> mas, como reconhece Steven Spielberg, numa entrevista a propósito do seu filme, *Minority Report*, de 2002 “*agora, muita gente está disposta a ceder muitas das suas liberdades para se sentirem, de alguma forma, mais seguras*”.<sup>15</sup>

Encarar a liberdade e a segurança como um dilema é um perigo para a democracia. Reconhecendo-o, são cada vez mais aqueles que consideram esse fenómeno como um dos maiores desafios para as democracias modernas, quase todos realçando o facto de ser a própria democracia a gerar as condições propiciadoras deste estado de coisas.

Pelo exposto, constatamos que a perceção de liberdade, muito à semelhança da perceção de segurança, como veremos seguidamente, é um estado de espírito, uma representação psicossociológica individual e coletiva, construída a partir de sinais e perceções obtidos na realidade quotidiana, quer de forma individual, quer de forma coletiva. Ou seja, um individuo considerar-se livre não depende necessariamente do índice de liberdade que efetivamente tem, mas antes da perceção que tem sobre esse índice de liberdade, bem como do uso que faz dessa liberdade de que dispõe.

### 3. A segurança e a perceção de segurança

À luz dos índices de criminalidade e de acordo com o Relatório Anual de Segurança Interna de 2017 (RASI)<sup>16</sup>, Portugal é um dos países mais seguros da Europa. No entanto, a insegurança é uma das preocupações maiores dos portugueses. Confirmando outros estudos sociológicos realizados nos últimos anos, num amplo trabalho de investigação sobre o “estado da Nação”<sup>17</sup>, foi revelado que a segurança é a terceira prioridade dos portugueses,

---

<sup>14</sup> Artigo publicado na revista Focus, n.º 147, 7 de Agosto de 2002 “*O Novo „Big Brother*”.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> O RASI é o repositório visível e instrumento de aferição dos resultados do trabalho das diversas entidades que concorrem para a Segurança Interna. Analisa a criminalidade participada e tem por base os registos verificados no intervalo de tempo entre janeiro e dezembro de cada ano, remetidos pelos oito Órgãos de Polícia Criminal (OPC), que congregam a maior expressão de ocorrências registadas à Direção-Geral de Política de Justiça (DGPJ).

<sup>17</sup> Trabalho desenvolvido pela Data Crítica, Lda, Escola Superior de Comunicação Social, Diário de Notícias, TSF Rádio Jornal e SIC. O estudo, com coordenação científica de Maria José Stock e coordenação executiva de Filipe Montargil, foi divulgado pelo Diário de Notícias, pela SIC e pela TSF, em 8 e 9 de Julho de 2002. Tendo por objetivo «recolher e tratar a informação relativa à avaliação e às opiniões dos portugueses sobre o estado da Nação, antes do fim da sessão legislativa e da realização do debate na Assembleia da República».

logo a seguir à saúde e à justiça e à frente da economia, da educação ou da toxicodependência, para referir apenas os mais sonantes. Filipe Montargil, sociólogo responsável pela coordenação executiva do estudo, questionado sobre se “*os inquiridos revelam conhecimento dos factos que criticam ou limitam-se a reproduzir frases feitas e ideias propagadas pelos media*”<sup>18</sup>, foi inequívoco ao afirmar que “... *em alguns temas prioritários (justiça, segurança e mesmo saúde), o discurso dos participantes é muito pouco diversificado... muito centrado em poucas palavras. Esta limitação é mais evidente ainda no caso da justiça e da segurança*”. E conclui, “... *uma das hipóteses que temos é, precisamente, a de que os media influenciam a relevância que as pessoas atribuem aos assuntos*”. O próprio título da peça não poderia ser mais sugestivo: “*Media condicionam opiniões*”. A mesma ideia é defendida por Estrela Serrano (1999, p. 56), ao afirmar: “*Através de processos de seleção e de enquadramento, e ao fazerem circular as informações, os media orientam a opinião pública e estabelecem a agenda dos consumidores de notícias. O público fala dos assuntos de que falam os media*”.

Constatamos com este exemplo que o aumento ou diminuição de sentimentos ligados à segurança resulta essencialmente das várias opiniões de amigos, familiares, vizinhos e dos meios de comunicação social que divulgam casos vários de criminalidade e violência, ou mesmo atividade policial mais ou menos intensa, em determinados locais. Estas opiniões e influências contribuem para construir uma imagem mental por parte do indivíduo, levando frequentemente à criação de topofobias (Tuan, 1980), ou seja, a criação de imagens positivas ou negativas e agradáveis ou desagradáveis de determinados locais.

A criação de mapas mentais é inerente aos seres humanos. Estes condicionam as decisões, os comportamentos, os deslocamentos, a presença ou não em determinados espaços. A construção das imagens mentais, além de complexa, passa por vários fatores. No que concerne à sensação de segurança ou insegurança, são importantes as opiniões de amigos, familiares, ou vizinhos que, a partir de opiniões pessoais também estas muitas das vezes já condicionadas por outras fontes de influência, acabam por ser indutoras de comportamentos territoriais (Vaz et al., 2011, p. 182).

Para a criação de mapas mentais, são ainda relevantes os conteúdos e os meios de divulgação dos mesmos, designadamente aqueles com origem na comunicação social.

---

Este projeto foi especialmente dirigido para a determinação dos principais assuntos da sociedade portuguesa e para a opinião dos cidadãos sobre esses assuntos.

<sup>18</sup> Diário de Notícias, 8 de Julho de 2002

“*Constituindo-se a criminalidade como um tema mediático, que faz alterar a percepção de segurança e/ou liberdade, os meios de comunicação de massas, enquanto instrumentos de construção de opiniões, surgem na primeira linha da modelação da imagem de (in) segurança de cada lugar*” (Vaz et al., 2011, p. 183). Estas inúmeras influências contribuem para adensar a imagem mental de um dado indivíduo, levando frequentemente à criação de topofobias (Tuan, 1980), ou seja, de imagens negativas e desagradáveis de determinados locais.

A percepção é assim fundamental no processo de construção de topofilias (representam o sentimento de afeição em relação ao espaço) e topofobias (representam o sentimento de aversão em relação ao espaço), por representarem tanto “*uma resposta mecânica dos sentidos aos estímulos externos, como uma atividade auto controlada, na qual certos fenómenos são ressaltados e registados, enquanto outros preteridos ou totalmente bloqueados*” (Tuan, in Vaz et al, 2011, p. 184). Nesta perspetiva a tendência é que nos lugares mais pobres haja um sentimento de medo e insegurança, facto que tornará esses espaços repulsivos, logo pouco frequentados pela maior parte da população.

Como anteriormente referido, os órgãos de comunicação social, são fatores importantes na formação de imagens mentais. O exemplo referido de um canal de televisão mostrar permanentemente notícias de criminalidade mais ou menos violenta, são um fator a considerar como potenciadores do sentimento de segurança ou, inversamente, insegurança.

Vários autores (Ferreira, 1998; Bauman, 2006) consideram a insegurança como um conjunto de manifestações de inquietação, de perturbação ou medo associados ao crime. Tal acontece porque o crime atinge os indivíduos na vertente mais íntima e profunda, ligada ao seu corpo mas também aos seus bens, acrescentando-se ainda o direito à liberdade de movimentos. O sentimento de insegurança, de medo ou ansiedade resultam essencialmente de desconfianças em relação a um qualquer local percecionado como perigoso para frequentar, residir ou até mesmo circular. Como anteriormente exposto, esta percepção resulta essencialmente de diversas opiniões de familiares, amigos e até dos meios de comunicação social que divulgam frequentemente vários casos de criminalidade e violência em determinados locais, facto que contribui para formar uma imagem mental sobre determinado espaço (Vaz et al., 2011).

Acerca da percepção de segurança, Felix (2002, p. 74) afirmou que, “*esta percepção é dinâmica, altera-se com os valores morais e sociais da população, conforme as suas*

*características e medos, podendo ser avaliada através da análise histórica de um espaço e de uma Sociedade*". Por outro lado, Rico e Salas (1998, in Vaz et al., 2011), referem a existência de quatro fontes de medo em relação ao crime, sendo a primeira a percepção do aumento da criminalidade violenta, a segunda baseia-se em experiências pessoais ou com pessoas próximas, a terceira está diretamente relacionada com as informações difundidas pelos meios de comunicação social e a quarta está relacionada com um sentimento de insatisfação em relação ao sistema penal. A estas fontes, Esteves (2002, in Vaz et al., 2011) acrescenta uma quinta fonte, que se relaciona com os indicadores do meio envolvente, e que está relacionada com o conjunto de sinais que levam os habitantes de uma área a sentirem-se inseguros ou desprotegidos.

A percepção do indivíduo acerca problema criminal é suscetível de modificar os seus hábitos, como também de limitar os seus movimentos, provocando atitudes de defesa e proteção. É comum que as reações do cidadão que tenha uma percepção da insegurança elevada seja a de evitar, ou mesmo suprimir, determinadas atividades em determinados espaços, evitar alguns trajetos, mesmo reforçar medidas de segurança. Em resumo, altere hábitos por forma a reduzir a sua exposição pessoal ao crime. Estas atitudes de defesa e proteção provocam a limitação de determinados movimentos, limitando a sua liberdade. Santana e Roque (2007, p. 125) afirmam mesmo que o *“medo do crime pode ter consequências ainda mais profundas que a própria vitimação, influenciando os indivíduos a alterar as rotinas diárias, e aumentando os níveis de ansiedade e nervosismo”*. No fundo são estados emocionais que podem comprometer estilos de vida e que têm impacto negativo na qualidade de vida do indivíduo, mesmo na sua saúde física ou fazer alterar o seu estado emocional. Assim, a percepção da insegurança é suscetível de assumir dimensões sociais diversas conforme o ambiente, o estatuto socioeconómico, os instrumentos de acesso à informação, a idade e o sexo, entre outros.

Por outro lado, para Queirós et al. (2006), a percepção do risco é produto do cruzamento da perigosidade estabelecida pelos riscos efetivos com as experiências vividas e varia de acordo com a condição económica, social e cultural do indivíduo. Os mesmos autores referem que os indivíduos avaliam o risco conforme as suas percepções subjetivas e contextos de vida. Trata-se portanto de um processo mental de formação da percepção do risco de extrema complexidade pois inclui as aprendizagens e experiências que o indivíduo adquiriu ao longo da sua vida e refletem ainda a sua esfera sociocultural e ideológica.

De acordo com Tavares et al., (in Machado & Queiroz, 2015), questões como a confiança e a credibilidade adquirem uma importância central para a relativização do risco e para a cultura de segurança da população. Neste âmbito, a credibilidade das instituições e a confiança nelas depositadas variam conforme a natureza da instituição (governo, indústria, grupos ambientalistas/de consumidores), sendo igualmente condicionadas por fatores como a honestidade (esta concretamente relativamente às autoridades públicas) e a preocupação e cuidados demonstrados (no que respeita às empresas). Assim a perceção de segurança está também relacionada com a perceção do risco, sendo importante que as Instituições tenham uma imagem de credibilidade e transmitam confiança, por forma a fazer aumentar a perceção de segurança.

Em complemento ao supra exposto, um estudo desenvolvido na Hindonésia concluiu que as pessoas percecionam a segurança humana, ou seja sentem-se seguros ou inseguros, com fatores mais relacionados com a degradação ambiental, as desigualdades sociais, a pobreza e menos com a proteção individual ou coletiva (Alexandra, 2015).

Acresce que, num seminário internacional sobre policiamento de proximidade, realizado em Portugal, em Dezembro de 1998, o representante espanhol (um alto responsável pela segurança da cidade de Barcelona), com base num estudo de avaliação sistemática do sentimento de segurança da população da cidade, afirmou, que “*o sentimento de insegurança das pessoas não depende, essencialmente, dos fatores objetivos de segurança, como a criminalidade*”. E acrescentou, “*ao longo dos vários meses em que decorreu o estudo, não foi identificada qualquer correlação significativa entre os índices de criminalidade e o sentimento de (in)segurança das pessoas. Tudo parecendo indicar que o sentimento de insegurança é induzido pelo conhecimento mediato, em especial pela comunicação social, de eventos ou situações associadas à ideia de perigo ou ameaça*”.<sup>19</sup>

Constatamos assim que a perceção do sentimento de segurança é um estado de espírito, uma representação psicossociológica individual e coletiva, construída a partir de sinais e perceções obtidos na realidade quotidiana. Assim sendo, ter a noção que vivemos num dos países mais seguros da Europa contribui, certamente, para fortalecer a perceção do nosso sentimento de segurança. Como observam Liska e Baccaglini (2002), “*a referência a um crime cometido noutra lugar faz parecer, por comparação, mais seguro o lugar onde vive quem recebeu a notícia*”.

---

<sup>19</sup> Conferência Internacional sobre Policiamento de Proximidade, Lisboa, 15 de Dezembro de 1998.

É importante realçar que a perceção de segurança tende a ser tão importante para a qualidade de vida das pessoas como a segurança em si mesma. Para que a paz, a tranquilidade e a segurança possam ser plenamente usufruídas é indispensável que o estado de espírito individual e coletivo integre esses sentimentos. Estas reflexões conduzem-nos para outro aspeto da ideia de segurança que deve merecer a nossa atenção. As forças de segurança, tradicionalmente, sempre estiveram mais apostadas nos aspetos objetivos da segurança do que nos seus elementos subjetivos, facto a que não é alheia a forma como é feita a avaliação do seu trabalho, ou seja, a eficácia das polícias continua a ser medida (não apenas internamente mas também no todo social) mais pelo número de infrações criminais ou outras que detetam do que por aquelas que evitam. Esta “cultura policial”, que só muito recentemente começou a ser posta em causa no nosso país, nomeadamente, através da introdução do designado “policiamento de proximidade”<sup>20</sup>, contribui, significativamente, para que a perceção de segurança resulte mais de fatores externos à atividade policial que, propriamente, das estratégias de ação das forças de segurança.

Também neste contexto, a comunicação estratégica a implementar pelas organizações com responsabilidade na Segurança Interna, utilizando além de outros meios, os media e as redes sociais, assume um papel fundamental na construção da perceção de segurança ou insegurança das pessoas.

---

<sup>20</sup> Através do policiamento de proximidade procura-se que as pessoas e as organizações locais intervenham nos projetos de segurança da sua comunidade, privilegia-se o policiamento preventivo, fundado numa atitude proactiva e orientado para a resolução dos problemas antes deles se tornarem uma questão policial. Para além disso, a proximidade, a partilha de responsabilidades e a visibilidade, têm por objetivo melhorar o sentimento de segurança das pessoas.



*Parte II – Investigação Empírica - Metodologia e Contextualização*





## Capítulo V: Metodologia de Investigação

### 1. Questões de Pesquisa e Objetivo da Investigação

A presente dissertação é desenvolvida partindo da seguinte pergunta de investigação: “A Comunicação externa da GNR contribui para a perceção de segurança e de liberdade da população portuguesa?”.

Formulada a questão, partimos da hipótese de que a comunicação externa da GNR tem impacto na perceção de liberdade e de segurança da população portuguesa.

De acordo com o propósito principal do presente trabalho, são igualmente definidos alguns objetivos específicos, no sentido de ir ao encontro de respostas para a problemática apresentada. São, portanto, objetivos deste estudo:

- a) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de liberdade da população;
- b) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de segurança da população;
- c) Averiguar qual o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral;
- d) Definir possíveis melhorias ou alterações a implementar na comunicação da instituição alvo de análise, por forma a fazer aumentar a perceção de liberdade e segurança.

O atual nível deficitário de estudos ou trabalhos sobre a temática, quer a nível nacional, quer internacional, obrigou a um esforço de pesquisa abrangente, designadamente no que concerne à análise da comunicação externa da GNR, no sentido de perceber se esta confere uma sensação de segurança e liberdade ou se, pelo contrário, transmite insegurança, condicionando, assim, a liberdade.

A forma como a comunicação na GNR poderá condicionar a relação entre liberdade e segurança constitui uma problemática muito abrangente e comporta uma expansibilidade de ensaio teórico quase infinita, pelo que a tese a desenvolver centra-se no impacto da comunicação externa na perceção dos sentimentos de liberdade e segurança. Concomitantemente, visa apresentar propostas para uma comunicação externa eficiente, por forma a apresentar as tendências de futuro na comunicação da instituição.

## 2. Estratégia de Investigação

Segundo Strauss e Corbin (2002), as questões de investigação determinam a escolha do método de investigação, razão pela qual uma vez concluída a análise bibliográfica recorreremos a um estudo de caso - a Guarda Nacional Republicana - por forma a testar a hipótese formulada. Para tal, houve necessidade de aplicar várias técnicas de recolha de dados, como a realização de entrevistas a Comandantes da GNR (atual e anteriores) e ao atual e anteriores responsáveis da Divisão de Comunicação e relações públicas (DCRP), a realização de uma análise de reações aos *posts* publicados na página da GNR na rede social *Facebook* e a aplicação de um inquérito a indivíduos maiores de 18 anos, sem qualquer vínculo à GNR e residentes nas áreas de Lisboa, Leiria, Coimbra e Arganil. Seguidamente, especificaremos estas técnicas que envolveram um trabalho de campo eminentemente mais prático.

No decurso dos trabalhos e na escolha metodológica prosseguida, não podemos ignorar os quadros de referência paradigmáticos que orientam as técnicas selecionadas, provocando um estreito debate sobre a contribuição das abordagens quantitativa e qualitativa para a aproximação à realidade estudada.

Entendemos um paradigma como um sistema de crenças, princípios e postulados que informam e dão sentido e rumo às práticas de investigação. O paradigma positivista quantitativo supõe leis gerais que regem os fenómenos (formula hipóteses prévias, usa técnicas de verificação sistemática, procura explicações causais para os fenómenos e produz generalizações teóricas com validade e confiabilidade), recusando a compreensão subjetiva dos factos de uma realidade. O paradigma pós-positivista qualitativo trabalha com crenças, valores, opiniões, representações, práticas, lógicas de ação, atitudes e normas culturais, pois o objetivo é conseguir um entendimento profundo e, até, subjetivo dos sujeitos (individual ou coletivo) e dos fenómenos, dirigindo a pesquisa para grupos reduzidos, mas a serem intensamente estudados (Serrano, 2001).

Na pesquisa qualitativa parte-se do princípio que a construção do conhecimento se processa de forma indutiva e sistemática, conforme os dados empíricos emergem (Lefévre, 1990). De acordo com Fortin (2003, p. 22) “*o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa (...) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los.*”

Utilizando a metodologia qualitativa, a teoria surge a partir da recolha, análise, descrição e interpretação dos dados. É o que autores como Glaser & Strauss (2006) designam de teoria fundamentada, dado que: “*as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. Uma teoria desenvolvida deste modo procede de ‘baixo para cima’ (em vez de ‘cima para baixo’), com base em muitas peças individuais de informação recolhida que são inter-relacionadas*” (Bogdan & Biklen, 2013, p. 50).

A investigação qualitativa focaliza-se numa perspetiva interpretativa e hermenêutica dos fenómenos (Serrano, 2001), procurando compreender os mesmos a partir da indução dos significados dos próprios contextos na sua singularidade e complexidade. Utilizando a metodologia qualitativa, o processo de produção de conhecimentos ocorre conforme se recolhem e analisam os dados (Bogdan & Biklen, 2013; Serrano, 2001). Em sentido figurado, pode mesmo afirmar-se que o desenvolvimento da investigação se assemelha a um funil, dado que: “*no início há questões ou focos de interesses muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai precisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve*” (Ludke e André, 1986, p. 13). Ainda segundo Bogdan e Biklen (2013) os investigadores qualitativos abordam o mundo de forma minuciosa tentando ilustrar, o mais completamente possível, as situações e as experiências dos sujeitos, fazendo com que todos os detalhes se tornem importantes na busca da realidade e tornando os dados predominantemente descritivos, dado que a “*descrição funciona bem como método de recolha de dados, quando se pretende que nenhum detalhe escape ao escrutínio*” (Bogdan e Biklen, 2013, p. 49).

Os resultados da pesquisa quantitativa, por outro lado, são quantificados, constituem-se como um retrato real da amostra ou da população-alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa foca-se na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padrão e neutros. Recorre, assim, à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno ou problema.

À metodologia quantitativa contrapõe-se a perspetiva da metodologia qualitativa, que tem como objetivo a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações num dado contexto. No âmbito desta metodologia, o objetivo é o de interpretar em vez de mensurar e procurar compreender a realidade tal como ela é experienciada pelos sujeitos ou grupos a partir do que pensam e como agem (os seus valores, representações, crenças,

opiniões, atitudes, hábitos). Bogdan e Biklen (2013) consideram que a metodologia qualitativa permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nesta análise, há uma tentativa de captar e compreender, pormenorizadamente, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.

Embora as duas perspetivas tenham uma natureza diversa e, numa primeira análise, sejam incompatíveis, há vários autores, como Serrano (2001) e Lincoln *et al.* (2006), que sugerem a combinação das duas, sempre que tal se revele útil e adequado para compreender, explicar ou aprofundar a realidade em estudo. Os mesmos autores sugerem, assim, a utilização de ambas as metodologias, numa abordagem mista, originando a complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos, através da sua aplicação nos diferentes momentos de uma investigação. Esta prática pode, desta forma, permitir uma melhor inteligibilidade do que realmente se pretende apurar e estudar, limitando atitudes reducionistas, posturas ideológicas e dicotomias entre perspetivas. No entanto, a natureza, a temática e a dinâmica de uma investigação poderá exigir uma opção mais definida por uma das abordagens, sem que tal signifique uma rutura com a outra (Serrano, 2001).

A este respeito, Minayo *et al.* (2005) consideram que a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo é suscetível de produzir uma triangulação metodológica, onde, numa relação entre aparentes opostos, mas também complementares, se busca uma aproximação do positivismo e do compreensivismo, numa estratégia de pesquisa que certamente contribuirá para aumentar o conhecimento sobre determinado tema, alcançar objetivos pré-determinados, bem como observar e compreender a realidade estudada.

São diversas as possibilidades e as opções metodológicas a serem utilizadas, uma vez que a escolha da metodologia se deve fazer em função da natureza do problema a estudar. Face ao exposto e tendo presente o objeto da pesquisa, consideramos pertinente seguir ambas as metodologias de investigação, ou seja, optamos por uma abordagem mista, pois entendemos que será a mais adequada para perceber os processos e os fenómenos inerentes à problemática da investigação (o impacto da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população portuguesa). Acresce que, enquanto a investigação qualitativa privilegia a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação, a investigação quantitativa privilegia a objetividade e a linearidade.

Para Johnson (2007), a investigação por método misto (*Mixed Method Research*) deve ser encarada de forma abrangente, dado poder incluir estratégias de recolha de dados (*e.g.* questionários), métodos de investigação (*e.g.* experiências) e questões filosóficas adjacentes (*e.g.* a epistemologia).

A necessidade de utilizarmos ambas as metodologias surgiu quando, por um lado, constatámos a ausência de estudos que analisam a comunicação externa de forças de segurança, independentemente da sua origem ou natureza (civil ou militar), bem como a inexistência de mecanismos de *feedback* da comunicação externa da GNR. Por outro lado, quando constatámos a necessidade de medir e avaliar a perceção de liberdade e segurança da população de forma a podermos estabelecer uma relação causa-efeito.

Em conclusão, optámos por uma abordagem mista, com utilização da metodologia quantitativa e qualitativa, por compreendermos que, nesta articulação, não havia domínio de nenhuma delas, mas sim uma justaposição, com resultados produzidos e analisados separadamente e depois interpretados em conjunto. Acresce que a utilização das duas abordagens metodológicas tem a vantagem de permitir ao investigador avaliar e compreender as diferentes dimensões do fenómeno em estudo, possibilitando uma análise na dimensão explicativa e, complementarmente, compreensiva do estudo. Pretendemos, portanto, uma integração do método qualitativo e quantitativo num único estudo, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo, através de uma abordagem teórica e prática ao conhecimento, visando considerar pontos de vista e perspetivas múltiplas. Pretendemos uma triangulação, através da procura de convergência e corroboração através de diferentes estratégias: complementaridade, através da procura de elaboração, ilustração e clarificação dos resultados de uma metodologia para outra; desenvolvimento, usando os resultados de uma metodologia para informar outras; iniciação, descobrindo paradoxos e contradições que levam a um reenquadramento da questão de investigação e expansão, procurando expandir o alcance e a diversidade da investigação através do uso de diferentes métodos para diferentes componentes da pesquisa (Johnson, 2007).

Utilizamos, assim, a pesquisa qualitativa na entrevista, por ser uma técnica que coloca o investigador em contato direto e aprofundado com os indivíduos e permite compreender com detalhe o que eles pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias. Como refere Serrano (2001, p. 32) importa “*conhecer as*

*realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o aqui e o agora no seu contexto social”.*

Utilizamos a pesquisa quantitativa no decurso da análise das reações aos *posts* publicados pela GNR na sua página da rede social *Facebook*, assim como no inquérito dirigido a uma amostra da população portuguesa. A abordagem quantitativa procura comprovar teorias, recolher dados para confirmar ou infirmar hipóteses e generalizar fenómenos e comportamentos, focalizando-se na produção de proposições generalizáveis e validas, decorrentes de um processo experimental, hipotético-dedutivo e estatisticamente comprovado. Acresce que os pressupostos de uma perspetiva de investigação quantitativa permitem determinar relações de causa e efeito numa relação linear, explicando fenómenos, provando hipóteses e estabelecendo leis gerais, bem como pela possibilidade e transferibilidade daquilo que se descobriu noutras situações e sujeitos.

Assim, numa primeira fase foi feita a preparação da investigação, onde sobressaem o estabelecimento do objeto a estudar (especificação da problemática, investigação documental, teoria e sentido da investigação) e a estruturação da investigação (estrutura da prova, medida, amostra, ética). Segue-se a formação da investigação (observação direta, entrevista semiestruturada, análise de conteúdo, inquérito). Por fim fez-se a análise da informação (tratamento dos dados, análise dos dados).

Na tabela seguinte (tabela n.º 3) ilustramos a sequência de procedimentos metodológicos, esquematizando cada uma das etapas:

Fase	Etapa	Resultado
Revisão de Literatura	Análise da literatura científica	Definição da teoria que serve como base para a fundamentação teórica e formulação de hipóteses.
Estudo de Caso	Definição do caso	Estruturação de uma unidade social que serve como base para a interpretação do todo.

	<b>Recolha de Dados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semiestruturada</li> <li>• Análise de conteúdo (estudo de <i>posts</i> publicados na rede social <i>Facebook</i>);</li> <li>• Questionário</li> </ul> <b>Análise dos dados</b>	Apuramento e análise das informações relevantes a partir do estudo de caso identificado e que estão na base da resposta à problemática científica do trabalho.
--	---	--

Tabela n.º 3 – Sequência de procedimentos metodológicos  
Fonte: Autor

Finalmente, e por forma a melhor percebermos a sequência metodológica prosseguida, apresentamos a mesma em forma de representação esquemática da sequência dos trabalhos (figura n.º 11).

Assim, partindo da atual comunicação externa da GNR, de modo a atingirmos os objetivos preconizados no presente estudo, designadamente se esta comunicação tem influência na perceção de liberdade e de segurança da população, efetuámos três estudos diferenciados: entrevistas dirigidas a pessoas que exerceram os cargos de Comandante Geral da GNR ou Diretores de Comunicação da instituição; estudo de *posts* publicados na rede social *Facebook* (a mais utilizada pela instituição e a que tem maior impacto na população) no período de abril a maio de 2018, e ainda um inquérito a uma amostra da população portuguesa, realizado entre junho e outubro de 2018.

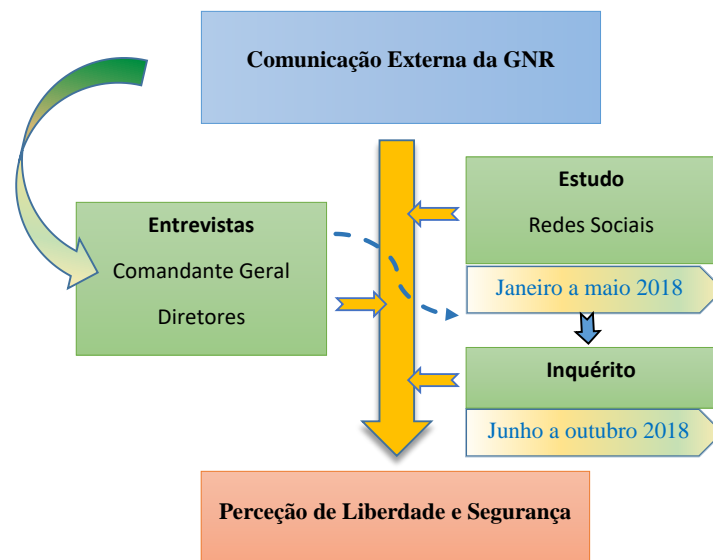


Figura n.º 11 – Sequência metodológica  
Fonte: Autor



### **a. Estudo de Caso**

O Estudo de Caso é um método de investigação qualitativa, onde um caso em concreto (indivíduo, evento ou contexto) é observado e analisado em detalhe, com o objetivo de captar uma visão global do facto e responder a questões como: o quê, onde, quem, quanto e como. Este método procura perceber uma dada situação, descrever, compreender e interpretar um caso concreto, através de um estudo aprofundado da sua complexidade. É normalmente utilizado em estudos organizacionais, de gestão e de administração pública (Yin, 1984).

Segundo Yin (2001), trata-se de um método válido quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e em situações nas quais o foco se encontra em fenómenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real, e em situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “Como?” ou “Por quê?”.

No passado, o estudo de caso foi considerado como um método de pesquisa de validade relativa, pela subjetividade envolvida nos seus procedimentos analíticos (Catterall e Maclaran, 1998). Estas análises foram superadas na década de 80, após se verificar uma maior utilização do método, como a estratégia preferencial para o estudo dos fenómenos em ambientes reais. Vários autores, como Yin (1984), defenderam, então, que o estudo de caso poderia ser um método tão rigoroso como qualquer outro, dependendo apenas do investigador. Atualmente continua a admitir-se alguma subjetividade inerente, dado tratar-se de uma técnica que observa os problemas no seu contexto social próprio. No entanto, é essa característica que constitui, também, o principal traço de distinção e valorização do estudo de casos relativamente às experiências laboratoriais. Autores como Dyer Jr e Wilkins (1991) argumentaram que o estudo de caso permite a construção de boas narrativas que são, por vezes, mais persuasivas e memorizáveis do que muitas demonstrações estatísticas de ideias e recomendações. Os mesmos autores defenderam ainda que a emergência do método teria enriquecido substancialmente a visão das organizações, ainda que se deva sempre procurar melhorar o desempenho, na luta pela objetividade.

Uma das grandes vantagens do estudo de caso é proporcionar uma perceção dos acontecimentos ou situações através de exemplos concretos ou específicos. Acresce que são mais acessíveis aos públicos do que outros tipos de recolha de dados, permitindo reinterpretações a partir dos arquivos de informações descritivas gerados, e permitem relacionar a teoria à prática do quotidiano (Dias, 2000).

Considerando o tema, as questões de pesquisa e o objeto do estudo, optámos por escolher a instituição GNR como objeto do estudo de caso, pelo que passaremos a apresentar a instituição através da sua caracterização, definição e origem. Faremos também uma apresentação da comunicação externa das forças policiais e abordaremos a comunicação da GNR.

## (1) Caraterização da GNR

### Definição e Origem da Guarda Nacional Republicana

A génese da GNR vem da Guarda Real da Polícia de Lisboa, criada em 1801 pelo Príncipe Regente, D. João, sob proposta do Intendente da Polícia da Corte e do Reino, D. Diogo Inácio de Pina Manique, tendo como modelo a *Gendarmerie* francesa (1791).<sup>21</sup>

Até 1910 a estrutura e organização mantiveram-se quase inalteradas, até que, no dia 12 de outubro de 1910, através da presidência do Governo Provisório da República Portuguesa (recentemente implantada), foi decretada, através de lei, apesar de dependente de apreciação da Assembleia Nacional Constituinte, a extinção das Guardas Municipais de Lisboa e do Porto, tendo sido nomeada uma comissão para estudar a organização de um corpo de segurança pública para todo o país: a Guarda Nacional Republicana. Posteriormente, a 4 de maio de 1911, foi publicado, no Diário do Governo, o decreto que organizou a Guarda Nacional Republicana. Este corpo de polícia passou a ter âmbito nacional, com a missão de velar pela segurança e manutenção da ordem (Póvoa, 2013).

A Guarda Nacional Republicana ficou, deste modo, organizada num corpo especial de tropas, constituída por militares recrutados entre militares do Exército e da Armada, ficando com dupla tutela: do Ministério do Interior, para todo o serviço de polícia, e do Ministério da Guerra, para a disciplina ou em situações de guerra.

Apesar da importância que o tema pode revestir, apenas a partir do início do século XX começaram a surgir trabalhos que passam a fazer uma abordagem sobre os corpos de polícia. É o caso de *Gendarmes and the state in nineteenth century Europe*, de Clive Emsley<sup>22</sup>; *Gendarmerie, État et Société au XIX Siècle*, de Jean-Noël Luc<sup>23</sup>; *Histoire de la*

---

<sup>21</sup> Cfr. Historial da GNR em [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt)

<sup>22</sup> Cfr. Clive Emsley, *Gendarmes and the state in nineteenth century Europe*.

<sup>23</sup> Cfr. Jean-Noël Luc, *Gendarmerie, État et Société au XIX Siècle*.

*gendarmerie*, de Eric Alary<sup>24</sup> e *Présences d'État. Police et société à Paris (1854-1880)*, de Quentin Deluermoz, na revista *Annales*<sup>25</sup>. Foi também a partir desta época que, considerando o vasto historial da GNR, começaram a ser efetuadas solicitações ao Arquivo Histórico da instituição no sentido de serem apuradas razões e datas de criação, bem como a instalação dos quartéis nas diferentes localidades do país.

Considerando a teoria do sociólogo François Dieu, o modelo das *gendarmeries* assenta em três pilares fundamentais: “*a polivalência, a proximidade e a continuidade. Polivalência, pela diversidade das missões que desempenha. Proximidade, porque privilegia o contacto com as populações e o conhecimento profundo dos lugares e das pessoas. Continuidade, porque garante a sua ação em todas as circunstâncias*” (Dieu, 2002, p. 303).

A proximidade, que François Dieu definiu como um dos pilares do modelo das forças de segurança com o modelo semelhante à GNR (*gendarmerie*), porquanto privilegia o contacto com as populações e o conhecimento profundo dos lugares e das pessoas (Dieu, 2002) e que Nuno Severiano Teixeira define como “*o conceito chave da filosofia da ação policial que aponta para o exercício tão próximo quanto possível dos cidadãos*” (Teixeira, 2002, p. 13), era garantida através de uma vastíssima rede de postos e subpostos.

Podemos definir a Guarda Nacional Republicana (GNR) como uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa, com a missão de, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei<sup>26</sup>.

Apesar de ter sofrido os reflexos diretos dos períodos de crise ou de ameaça à ordem e à segurança, aumentando ou diminuído os seus efetivos com variações de amplitude da ordem dos 8 mil efetivos, manteve, contudo, como características praticamente inalteráveis e fundamentais, a sua organização militar, a dupla dependência governamental do Ministro da Defesa e da Administração Interna e a sujeição ao Código de Justiça Militar.

Pela sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de

---

<sup>24</sup> Cfr. Eric Alary, *Histoire de la gendarmerie*.

<sup>25</sup> Cfr. Quentin Deluermoz, *Présences d'État. Police et société à Paris (1854-1880)*.

<sup>26</sup> Cfr. Art.º 1.º da Lei Orgânica da GNR (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro).

segurança com natureza e organização militares, caracterizando-se como uma Força Militar de Segurança. A GNR constitui-se, assim, como uma instituição charneira, entre as Forças Armadas e as Forças Policiais e Serviços de Segurança.

Consequentemente, a GNR mostra ser uma força bastante apta a cobrir, em permanência, todo o espectro da conflitualidade em quaisquer das modalidades de intervenção das Forças Nacionais, nas diversas situações que se lhe possam deparar, desde o tempo de paz e de normalidade institucional, ao de guerra, passando pelas situações de crise, quer a nível interno, quer no externo (como foram os casos de Timor e do Iraque).

Em situação de normalidade, a Guarda executa, fundamentalmente, as típicas missões policiais, mas não só, porque decorre da sua missão a atribuição de missões militares no âmbito da defesa nacional, em cooperação com as Forças Armadas, e é aqui que reside a grande diferença para com as Polícias.

Em situações de estado de emergência ou de sítio, devido à sua natureza, organização e à formação dos seus militares, apresenta-se como a força mais indicada para atuar em situações problemáticas e de transição entre as Polícias e as Forças Armadas.

Já em caso de guerra, pela sua natureza militar e pelo dispositivo de quadrícula, que ocupa todo o território nacional, pode, isoladamente ou em complemento, desempenhar um leque muito alargado de missões das Forças Armadas.

De igual forma, pode cobrir todo o espectro de missões no âmbito das denominadas OOTW, “*Operations Other Than War*” (Operações para além da Guerra), desde a fase de imposição à de manutenção, em complemento das Forças Armadas, com principal relevância para as fases pós-conflito, e, ainda, as tarefas de polícia em substituição das polícias civis, nas fases posteriores e antes de alcançada a segurança e a estabilidade suficientes para que aquelas possam atuar.

A Guarda Nacional Republicana, Força de Segurança secular, constitui-se, deste modo, como um pilar fundamental da execução da política de Segurança Interna e assume como valores mais profundos a defesa intransigente do Estado de direito democrático e dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, estabelecidos na Constituição da República e nos Tratados Internacionais que Portugal ratificou.

A GNR tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos,

bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

A GNR depende do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna (Ministro da Administração Interna), podendo as forças da GNR serem colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu Comandante-Geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

### A Comunicação Externa na GNR

Das Forças Policiais portuguesas, apenas a GNR efetua um relatório anual de comunicação, i.e. análise de *clipping*<sup>27</sup>, referente à instituição. Neste relatório, que inclui as notícias publicadas nos jornais impressos em Portugal, são analisadas todas as notícias inseridas no resumo diário de imprensa, sendo efetuada uma análise quantitativa e qualitativa das mesmas, de acordo com a sua valência: positivas (se do seu conteúdo resulta uma boa impressão sobre a ação da instituição e/ou dos seus elementos), negativas (se do seu conteúdo resulta uma menos boa impressão) ou neutras (se do seu conteúdo não resulta qualquer juízo de valor), conforme figura n.º 12. Neste gráfico é possível constatar que, num total de 7.229 notícias analisadas em 2015, 50% foram consideradas como positivas, o que corresponde a 3.637 notícias positivas, 47% foram consideradas como negativas (3.384 notícias) e 3% das notícias foram consideradas neutras (208 notícias).

Análise de *clipping* da GNR referente a 2015

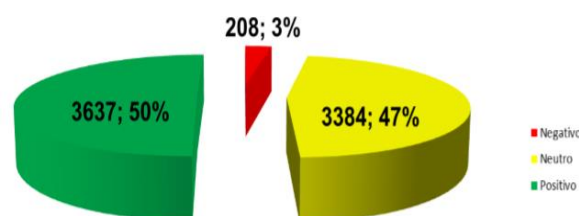


Figura n.º 12 – Análise de *clipping* da GNR referente a 2015  
Fonte: Relatório de Comunicação da GNR de 2015

<sup>27</sup> Clipping: “*termo de origem inglesa que significa corte ou recorte. A seleção do conteúdo refere-se ao que é noticiado pela imprensa, nos suportes impresso, eletrónico e online. O termo clipping, que remete ao que é noticiado pelos média em qualquer suporte, deu origem a expressões variantes, a exemplo de clipagem, referindo-se à técnica do recorte de matérias, ou clipadora, em menção às empresas que atuam no segmento de monitoramento de notícias*” (Lemos & Nassif, 2014).

A observação efetuada aos dados obtidos pela DCRP, através de uma análise de *clipping* sobre o site da GNR ([www.gnr.pt](http://www.gnr.pt)) na Internet, permite-nos afirmar que, em Portugal, houve 2.424.312 visualizações em 2015, ocupando, assim, 29.º lugar em termos de visitas (2,4 milhões de visitas) e o 46.º em termos de páginas visitadas (4,6 milhões de *pageviews*), conforme Relatório de Comunicação da GNR de 2015 (dados mais recentes com divulgação autorizada pela GNR).

Na generalidade da Europa, e designadamente em Portugal, à semelhança do que acontece nos Estados Unidos, “*cabe à área de relações públicas a comunicação externa*” (Kunsch, 1997, p. 68), embora autores como James E. Grunig e Todd Hunt (Grunig & Hunt, 1984) tenham defendido a utilização de relações públicas para a gestão de toda a comunicação entre uma organização e os seus públicos. Considerando o descrito, podemos afirmar que a comunicação externa da GNR é assegurada pela área de relações públicas.

Neste contexto, a área de relações públicas da GNR deverá considerar que *qualquer trabalho de relações públicas só será bem-sucedido se for bem planeado e bem executado no contexto de uma comunicação sistematizada. Acreditamos firmemente que uma comunicação assim vista é o instrumento mais eficaz para criar um conceito e um posicionamento favorável de uma organização* (Kunsch, 1997, p. 146).

Ainda no que concerne à comunicação externa, atualmente, apesar da Lei Orgânica da GNR (LOGNR)<sup>28</sup> e do Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR)<sup>29</sup> nada referirem acerca da comunicação da GNR, designadamente organização e meios ao dispor, o Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR)<sup>30</sup> atribui à comunicação da GNR um capítulo (capítulo VI – Comunicação e Relações Públicas), nele definindo a comunicação da GNR como “*o processo que auxilia a promover a circulação e compreensão da informação produzida pela Guarda, ao nível interno e ou externo*” acrescentando que naquele contexto, as relações públicas assumem a importante tarefa de manter e assegurar “*uma ligação estável entre a instituição e o meio que a rodeia, com o objetivo de confirmar uma relação permanente entre todos os intervenientes, de forma a aumentar a credibilidade e notoriedade da sua imagem*”.<sup>31</sup> Ao mesmo tempo, refere que as várias unidades da GNR, sempre que desenvolvam atividades de comunicação e relações públicas, deverão ter o cuidado de

<sup>28</sup> Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro

<sup>29</sup> Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março

<sup>30</sup> Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho de 2010

<sup>31</sup> Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho de 2010, Art.º 109º.

projetar uma imagem positiva e favorável da GNR fazendo uso de uma mensagem objetiva, atual e isenta.

Assim, este diploma atribui à DCRP a responsabilidade de planeamento, coordenação e supervisão das atividades de comunicação e de relações públicas, especificando que o oficial a nomear para a área de comunicação e relações públicas, deverá atender “às características e perfil considerado adequado para o desempenho da sua função, nomeadamente ao nível curricular (formação profissional adequada) e pessoal (reconhecida capacidade de comunicação e imagem)<sup>32</sup>”.

É assim fulcral que aquele oficial de comunicação e relações públicas tenha perfeitos conhecimentos sobre a Guarda e sobre a unidade onde presta serviço, com uma noção exata da sua atividade e dos seus aspetos positivos e negativos, tudo para que consiga “estabelecer um eficaz plano de atividades”<sup>33</sup> ficando aqui bem expresso a ênfase, cuidado e rigor que a instituição coloca na sua comunicação, designadamente na imagem que pretende transmitir ao exterior.

Se remanescessem dúvidas quanto à imagem e conteúdo que se pretende transmitir, o mesmo diploma salienta que apenas com uma informação constante, objetiva, incisiva, curta e sistemática é que alguém, responsável pela comunicação e pelas relações públicas, pode desempenhar adequadamente as suas funções, pelo que devem ser estabelecidos elos de ligação e coordenação necessários entre os diferentes sectores para que tal seja efetivo, real e eficiente, acrescentando que a comunicação da GNR com o exterior é de extrema importância e que deve ser feita diretamente com a população, devendo ser cuidada e oportuna, além de verdadeira, baseando-se em informação sistemática e coerente, por forma a criar e desenvolver no público uma imagem cada vez mais favorável.

Este diploma refere-se ainda ao portal de internet da Guarda, atribuindo à DCRP a responsabilidade de selecionar, tratar e publicar notícias no portal internet da GNR, relativas à atividade operacional, assim como a adequação e atualização dos restantes conteúdos disponíveis, “para consulta e informação em geral, em estreita coordenação com as diversas estruturas de comando da Guarda”.<sup>34</sup> A especial preocupação com o portal da internet da GNR parece considerar o atual papel da internet na comunicação da organização, isto porque atualmente “a internet não é apenas um espaço digital onde se junta uma

---

<sup>32</sup> Ibidem, Art.º 111.º.

<sup>33</sup> Ibidem, Art.º 111.º.

<sup>34</sup> Ibidem, Art.º 113.º.

*crecente população mundial, mas também uma ferramenta comunicacional consumada”* (Barreto, 2013, p. 8), além de que está relacionada com uma comunicação eficiente.

Uma norma interna<sup>35</sup> reconhece a crescente influência da opinião pública e dos OCS no desenvolvimento da atividade da GNR, devendo estes elementos ser considerados de particular importância na estratégia de comunicação da instituição, salientando que *“o sentimento de segurança dos cidadãos e das comunidades decorre, em grande parte, daquilo que lhes é dado a conhecer através dos media”*<sup>36</sup>. A mesma norma considera o relacionamento da GNR com os cidadãos como um *“elemento decisivo para a formação do sentimento de confiança e de segurança”*<sup>37</sup>, dado que justifica *“o estabelecimento de um modelo estruturado de acesso dos OCS que assegure a indispensável congruência, oportunidade e sistematização nos contactos regulares ou ocasionais, os quais deverão ser promovidos por fontes autorizadas nos vários escalões de Comando, evitando assim a difusão de informações contraditórias e/ou não confirmadas que, a não terem esclarecimento oportuno, podem influir negativamente na imagem e prestígio”*<sup>38</sup> da instituição.

O mesmo documento pressupõe que a GNR *mantenha um esforço de aperfeiçoamento no seu relacionamento com os OCS, com o intuito de investir na melhoria da sua imagem”* e *“desenvolva lógicas ativas de comunicação externa que se identifiquem com um modelo formal de difusão de informações”*.

Um documento mais recente, que define a estratégia da GNR até 2020, estabelece as linhas de orientação, bem como os objetivos estratégicos, referindo claramente que a missão da GNR *“deve ser assumida internamente através de uma correta e assertiva comunicação, seja no plano vertical ou horizontal, cabendo, nesta medida, relevar a sua perceção externa, obtida através do escrutínio e da avaliação qualitativa dos cidadãos relativamente à atuação da Guarda, na prestação do serviço que desenvolve junto das populações, e da sua publicitação nas plataformas institucionais”* (Couto, 2016, p. 46). Apesar do exposto, não está ainda colocada em prática a avaliação qualitativa dos cidadãos relativamente à atuação da GNR.

---

<sup>35</sup> Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 5.03 de 9 de janeiro de 2006 que regula os contactos com os Órgãos de Comunicação Social.

<sup>36</sup> NEP n.º 5.03 de 9 de janeiro de 2006 da GNR - alínea a) do n.º 1.

<sup>37</sup> Ibidem - alínea c) do n.º 1

<sup>38</sup> Ibidem



Considerando as suas atribuições, anteriormente descritas, a DCRP iniciou a elaboração de um manual de comunicação, aprovado através do despacho n.º 09/2016, de 24 de fevereiro, pelo Comandante-geral da GNR, Tenente-general Manuel Mateus Costa da Silva Couto, documento que, após finalizado e aprovado, deverá conter os objetivos estratégicos a alcançar com a comunicação da instituição, bem como a forma de apurar a perceção externa, a obter através de escrutínio e da avaliação qualitativa feita pelos cidadãos.

Atualmente, a DCRP, além de gerir a página da GNR na internet, emite comunicados de imprensa, divulga notícias (*posts* ou *tweets*) nas respetivas páginas da GNR no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, partilha vídeos nas páginas do *YouTube*, *SAPO Vídeos* e *Flickr*, analisa a imprensa diária e examina regularmente a forma como as notícias são transmitidas pelos OCS, designadamente se a notícia é positiva para a GNR (estritamente do ponto de vista da imagem, portanto, se a notícia transmite uma imagem positiva da instituição), se é negativa (se a notícia transmite uma imagem negativa da instituição) ou neutra. Assim, apesar de haver um registo claro e rigoroso de como a imagem da instituição é passada para a população pelos OCS, não há qualquer estudo ou registo de como essas notícias são analisadas ou sentidas pelos cidadãos.

No entanto, e considerando que “*um dos aspetos mais importantes da comunicação externa tem a ver com a necessidade constante em conseguir estabelecer um entendimento entre a organização e os seus públicos, ou seja entender se a organização vive com a aceitação, (...) ou se vive apenas da aceitação de uma ideia social*” (Pereira, 2014, p. 26), importa que a instituição, através da DCRP, se mantenha atenta e focada na opinião pública, isto é, uma boa parte daquilo que podemos designar como constituindo o seu público-alvo, por forma a almejar uma comunicação eficiente. Não deverá, contudo, desconsiderar a comunicação interna e o seu público interno (militares e civis que prestam serviço na instituição), uma vez que, para que a comunicação externa tenha eficácia junto dos seus públicos, torna-se necessário que o público interno perceba muito bem quais são as principais mensagens da imprensa e quais as suas estratégias (Assad e Passarori, 2009).

Na generalidade da Europa, e designadamente em Portugal, à semelhança do que acontece nos Estados Unidos, cabe às relações públicas a comunicação externa, embora autores como James E. Grunig e Todd Hunt (1984) tenham definido relações públicas como a gestão de toda a comunicação entre uma organização e os seus públicos (Kunsch, 1987). Considerando este facto, poderemos afirmar que a comunicação externa da GNR é assegurada pela área de relações públicas.

Neste contexto, a área de relações públicas da GNR deverá ter em consideração que o seu trabalho só será eficiente se for bem planeado e bem executado no contexto de uma comunicação focalizada e sistematizada. Acreditamos, deste modo, que uma comunicação assim considerada se constitui como um instrumento eficaz para posicionar favoravelmente uma organização (Kunsch, 1987).



## Capítulo VI: Apresentação de Estudos e Resultados

### Estudo 1 – Entrevistas

Para almejarmos a conhecer a realidade do impacto da comunicação externa da GNR para a perceção de segurança e de liberdade da população, em todo o seu contexto e em profundidade, partimos da realização de entrevistas, continuámos com uma análise das reações aos *posts* publicados na página da GNR do *Facebook* e concluímos com a recolha de dados de um inquérito. Considerando que optámos por três estudos diferentes, iremos abordar cada um deles separadamente.

#### 1. Recolha de Dados

As entrevistas foram realizadas a onze (11) pessoas que tiveram intervenção direta na comunicação externa da GNR, designadamente na formulação dos seus objetivos, finalidades e formas de desenvolvimento, e tiveram uma dupla finalidade. Por um lado, foram exploratórias, dado que procuram obter informação adicional e complementar à aplicação do questionário, sobretudo no que concerne a dados contextuais. Por outro, foram analíticas, relativamente ao impacto da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população portuguesa, pelo que se centraram nos objetivos da comunicação externa da GNR, na visão do contributo dessa comunicação para o cumprimento da missão geral da GNR e na importância da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população.

A realização das entrevistas decorreu conforme inicialmente planeado, tendo cada uma durado, em média, uma hora e meia e foram realizadas entre os dias 11 de abril e 30 de junho de 2018. A recolha de dados das entrevistas fez-se através do registo áudio e transcrição das entrevistas, conforme anexo 4.

Na realização das entrevistas optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, porquanto estas obedecem a um formato intermédio entre as entrevistas estruturadas (onde cada entrevistado responde a uma série de perguntas preestabelecidas dentro de um conjunto limitado de categorias de respostas) e as não estruturadas (onde a interação verbal entre entrevistador e entrevistado desenvolve-se à volta de temas ou grandes questões organizadoras do discurso, sem perguntas específicas e respostas codificadas). Em geral, são conduzidas a par de um guião, que constitui o instrumento de gestão da entrevista

semiestruturada. Este guião deve ser construído a par das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. A substância da entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos. A cada objetivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta.

Optámos por sete (7) questões semidiretas a observadores qualificados que se exprimiram livremente dentro do seu próprio universo conceptual. A escolha desta técnica teve por base a vantagem de permitir que as perguntas sejam colocadas segundo a sua própria dinâmica da comunicação, o que favorece uma expressão mais autêntica das pessoas a abordar e permitirá a recolha de conceitos mais abrangentes e ricos, porque mais próximos da realidade. Esperamos ser assim possível esclarecer alguns aspetos que não podem ser inferidos a partir da bibliografia, tendo como pretensão a obtenção de elementos novos e complementares, de forma a poder contribuir para suprir algumas lacunas e a dar um carácter mais atual, real e credível ao trabalho.

A preparação da entrevista foi uma etapa muito importante, que obrigou a um planeamento cuidado (considerando sempre o objetivo a alcançar), à escolha criteriosa dos entrevistados, em função do seu conhecimento e experiência sobre o tema da pesquisa, bem como a sua disponibilidade em fornecer a entrevista. Com efeito, foi previamente enviada aos entrevistados, por meio de correio eletrónico, uma carta de apresentação (anexo 1) e um guião de entrevista (anexo 2), com a finalidade de enquadrar os entrevistados com o tema em questão, bem como os objetivos e a finalidade da investigação. As respostas “*anotadas no momento da entrevista, para maior fidelidade e veracidade das informações*” (Lacatos & Marconi, 2003, p. 200) e todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização do entrevistado em causa, por meio de dois dispositivos eletrónicos em simultâneo, concretamente dois telemóveis.

A amostra escolhida para as entrevistas (conforme listagem disponível no anexo 3) é constituída por antigos Comandante Gerais da GNR<sup>39</sup> - Generais do Exército em Comissão de Serviço na GNR - e pelos responsáveis pela comunicação na instituição (5.<sup>a</sup> Repartição<sup>40</sup> e DCRP) – Oficiais Superiores da GNR -, em ambos os casos todos aqueles que foram nomeados e ocuparam aqueles cargos após 1982, cujo tempo e saúde permitiu disponibilizar

---

<sup>39</sup> No período em que as entrevistas foram conduzidas, o General Comandante-Geral da GNR, à data, não teve disponibilidade para ser entrevistado.

<sup>40</sup> Até 6 de novembro de 2006, data de publicação da atual Lei Orgânica da GNR, que procedeu à reestruturação da instituição.

algum do seu tempo para partilhar a sua experiência e conhecimento. Os motivos da seleção da amostra resultam das responsabilidades inerentes a cada cargo. Assim, enquanto que ao Comandante Geral da GNR, como responsável máximo da instituição, cabe a tarefa de estabelecer os objetivos gerais ou estratégicos da comunicação na instituição, ao responsável pelo departamento de comunicação na instituição (5.ª Repartição ou DCRP) cabe a tarefa de os operacionalizar. São, portanto, os dois cargos que, na GNR, definem e operacionalizam a comunicação da mesma, pelo que são aqueles que, obrigatoriamente, detêm experiência, conhecimento e informação precisa e detalhada sobre a comunicação externa da GNR, desde os objetivos delineados, aos objetivos atingidos ou não, bem como situações que tenham sido bem ou menos bem conseguidas.

Foram entrevistadas as pessoas constantes na tabela seguinte (Tabela n.º 4):

<b>Entrevistas</b>		
<b>Posto</b>	<b>Nome</b>	<b>Função</b>
<b>General</b>	Alipio Tomé Pinto	Comandante Geral
<b>General</b>	Carlos Mourato Nunes	Comandante Geral
<b>General</b>	Nélson Santos	Comandante Geral
<b>General</b>	Luis Newton Parreira	Comandante Geral
<b>Coronel</b>	António Salavessa da Costa	Chefe 5.ª Repartição
<b>Coronel</b>	Bartolomeu Costa Cabral	Chefe 5.ª Repartição
<b>Coronel</b>	Francisco Rodrigues	Chefe 5.ª Repartição
<b>Coronel</b>	Pedro Miguel Ramos Costa Lima	Diretor da DCRP
<b>Tenente-Coronel</b>	Gonçalo Nuno Silva G. de Carvalho	Diretor da DCRP
<b>Tenente-Coronel</b>	Marco António Ferreira da Cruz	Diretor da DCRP
<b>Major</b>	Bruno Alexandre de M. F. Marques	Diretor da DCRP

Tabela n.º 4 – Listagem de Entrevistados

Fonte: Autor

## **2. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 1 – Entrevista**

De acordo com o descrito por Minayo (1994) acerca do ciclo de pesquisa, ultrapassamos a fase exploratória de pesquisa, o trabalho de campo e encontramos-nos na última fase, o tratamento do material. Neste estágio, fomos levados à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica e o que a investigação de campo permitiu aportar de singular como contribuição. Foi então dado início à análise e

interpretação dos dados, paralelamente com a sua recolha. Ambos os processos, apesar de conceitualmente distintos pela maioria dos pesquisadores, são estreitamente relacionados. A este respeito, Gil (1999) reforça o supra descrito ao afirmar que: “*A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos*” (Gil, 1999, p. 168).

A maioria das técnicas de análise proseguem os padrões da análise qualitativa e têm o objetivo de identificar as relações entre os fenómenos, a partir da interpretação dos dados, recorrendo a modelos conceituais definidos inicialmente. O conjunto destas técnicas é designado de análise de conteúdo e foi o método adotado em relação aos documentos institucionais, aos inquéritos respondidos e às entrevistas. Minayo (1994, p. 46), refere tratar-se da “*expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa*”. Já para Bardin (2004), a análise de conteúdo é: “*(...) um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens*” (Bardin; 2004, p. 42).

Para o mesmo autor, a análise de conteúdo, enquanto esforço de interpretação, procura equilibrar o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. O autor refere mesmo que este tipo de análise é: “*(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de reprodução/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*” (Bardin, 2004, p. 37). Assim, permite estudar o comportamento humano de forma indireta, designadamente através da análise das suas comunicações. Já Denscombe (1998, p. 158) caracteriza a análise de conteúdo “*como um recurso que ajuda o investigador a analisar o conteúdo de documentos, podendo ser aplicado em qualquer conteúdo de comunicação, reproduzida através de escrita, som ou imagem*”.

Foi neste momento da investigação, no cruzamento das informações e das fontes, através da triangulação de dados, que foi possível extrapolar os significados e as representações observadas da amostra inquirida.

Concretamente para as entrevistas, proseguimos os padrões da análise qualitativa, através da análise de conteúdo. Considerando a dupla finalidade das mesmas, procurámos, por um lado, obter informação adicional sobre o impacto da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população portuguesa e, por outro, perceber quais os objetivos da comunicação externa da GNR, obter a visão do contributo dessa comunicação como contributo para o cumprimento da missão geral da GNR e na importância da comunicação externa da GNR na perceção de liberdade e de segurança da população. Para o efeito, construímos a nossa grelha de análise, conforme tabela n.º 5, tentando responder às seguintes questões-chave relativas à comunicação externa da GNR: Quais os objetivos? De que forma a comunicação contribuiu para o cumprimento da missão geral da GNR? Qual a sua importância para o cumprimento da sua missão? Como pode alterar a perceção dos sentimentos de liberdade e segurança da população? Há, na GNR, mecanismos de *feedback* ou resultado da sua comunicação externa? Por último, qual a perceção dos sentimentos de liberdade e de segurança da população?

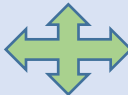
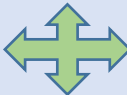
Comunicação externa da GNR				
Grelha de Análise das Entrevistas				
Objetivos	Forma	Importância	Como	
		Mecanismo de <i>Feedback</i>		
Perceção de Liberdade		Perceção de Segurança		

Tabela n.º 5  
Fonte: Autor

Com a utilização da grelha de análise supra, procurámos respeitar a singularidade de cada entrevistado, utilizando sempre os termos usados.



Através das entrevistas foi possível confirmar algumas informações e esclarecer dúvidas, ou seja, foram obtidos dados objetivos e subjetivos, tendo estes últimos provado ser muito úteis, dado relacionarem-se diretamente com o objeto de estudo.

Após realizadas as entrevistas, importa apresentar e discutir os dados recolhidos a partir da sua transcrição (anexo 4). Assim, por forma a melhor conseguirmos analisar o seu conteúdo, dividimos o guião de entrevista em seis categorias de análise: (1) objetivos da comunicação externa da GNR; (2) de que forma a comunicação externa da GNR contribuiu para o cumprimento da missão geral da Instituição; (3) importância da comunicação para o cumprimento da missão da GNR; (4) de que forma a comunicação pode alterar a perceção dos sentimentos de liberdade e segurança da população; (5) existência de mecanismos de *feedback* na GNR; (6) perceção dos sentimentos de liberdade e de segurança da população.

#### **(a) Objetivos da comunicação externa da GNR**

Da análise da transcrição das entrevistas, constatámos que os entrevistados consideram que o principal objetivo da comunicação externa da GNR está relacionado com a imagem da instituição, nomeadamente através da sua valorização, do aumento da credibilidade e da notoriedade, garantindo a difusão pública da sua atividade. Ainda promovendo e desenvolvendo uma imagem positiva, designadamente através da promoção do seu prestígio, reforçando a imagem da instituição junto da população e garantindo que a missão positiva da GNR, a sua imagem e a dos seus militares é transmitida para a opinião pública.

Os entrevistados identificam como um dos principais objetivos da comunicação externa da GNR uma comunicação assertiva e proactiva. Este desiderato enquadra-se nas perspetivas de Resin (2010) e de Hatch e Schultz (1997), anteriormente expostas, que consideram, respetivamente, que a comunicação tem um papel fundamental no processo de criação da imagem da organização e que o fenómeno da imagem e da comunicação têm uma relação estreita na vida das organizações.

Por fim, identificam ainda como objetivos da comunicação da instituição o reforço do sentimento de segurança e o estabelecimento e fortalecimento de uma relação permanente entre a GNR e todos os seus *stakeholders*.

**(b) De que forma a comunicação externa da GNR contribuiu para o cumprimento da missão geral da Instituição**

Da análise da transcrição das entrevistas constatámos que as respostas são díspares, ou seja, não há consenso entre as opiniões dos entrevistados. Por um lado, consideram que a comunicação externa contribuiu para o cumprimento da missão geral e passou por dinamizar a comunicação interna e impulsionar a comunicação com a população. Por outro lado, afirmam que passou por dar a conhecer as missões ou atividades e conselhos da GNR, procurando facilitar o cumprimento da missão e projetando uma imagem positiva e favorável da Instituição, através da transmissão de uma imagem de segurança à população, divulgando conselhos de segurança, contribuindo, assim, para a salvaguarda dos direitos e da segurança das pessoas e para a prevenção da criminalidade. Registamos ainda uma opinião singular que refere que a forma como a comunicação externa da GNR contribuiu para o cumprimento da missão geral da Instituição passou por destruir uma imagem negativa do passado e transmitir o que a GNR era na realidade, por que existia e para que servia.

Verificamos, deste modo, que os entrevistados, apesar de considerarem que a comunicação externa contribuiu para o cumprimento da missão geral da Instituição, não têm uma opinião unânime no que concerne às formas como essa comunicação foi prosseguida. Tal poderá dever-se ao facto de terem assumido as mesmas funções em períodos diferentes, com diferentes exigências e diferentes necessidades ou visões, ou ainda ao facto de haver entrevistados que trabalharam em conjunto e no mesmo período temporal, apesar de assumirem funções e responsabilidades diferentes, uns na qualidade de Comandante-geral da GNR, necessariamente com uma visão mais afastada ou estratégica, e outros na qualidade de Chefes de Divisão, com uma visão mais operativa e mais diretamente relacionada com a temática, apesar dos primeiros emanarem ordens e diretivas aos segundos, condicionando, desta forma, a sua atuação.

**(c) Importância da comunicação para o cumprimento da missão da GNR**

Na apreciação das respostas a esta categoria de análise verificámos que os entrevistados consideram que uma das formas de cumprimento da missão geral da GNR passa pela sua comunicação externa, dado que esta tem a capacidade de reforçar a ligação com os cidadãos, seja através de esclarecimentos e informação das suas missões e atividades, promovendo a segurança de todos, seja aumentando a credibilidade e notoriedade da

instituição, procurando projetar uma imagem positiva e favorável junto da população. Consideram, ainda, que a comunicação externa potencia as ações individualizadas e de conhecimento restrito para o palco mediático do conhecimento global e que permite construir uma imagem positiva e de sucesso, bem como motiva o público interno. Ainda assim, são de opinião que uma adequada divulgação da atividade desenvolvida ajuda direta ou indiretamente ao cumprimento da missão, pelo que a comunicação externa é uma das formas de cumprimento da missão geral da GNR, pois permite a divulgação da imagem institucional.

**(d) De que forma a comunicação pode alterar a perceção dos sentimentos de liberdade e segurança da população**

Na análise efetuada através da transcrição das entrevistas constatámos que a resposta a esta questão não foi consensual. Apesar do exposto, a promoção de uma cultura de segurança assertiva e atualizada parece reunir maior consenso. Contudo, a opinião de que a comunicação externa assertiva e “transparente” ajuda na disseminação do sentimento de segurança e, em resultado disso, ajuda a reforçar o sentimento de liberdade, também é considerada por vários entrevistados. Por outro lado, a opinião de que a perceção dos sentimentos de liberdade e segurança da população pode ser alterada através de uma comunicação planeada, organizada e com objetivos claros, também merece destaque. Por último, surgem opiniões singulares, mencionadas apenas por um entrevistado, que defende que a perceção dos sentimentos de liberdade e segurança da população pode ser alterada através de uma comunicação transmitida por canais de comunicação fluídos, com o menor ruído possível ou comunicando com verdade. Acresce a opinião de que a GNR dá a conhecer cada vez mais as suas atividades e os resultados alcançados, explorando todas as plataformas e instrumento disponíveis, incluindo os OCS e as redes sociais, para difusão da comunicação, transmitindo as missões, atividades e conselhos de segurança e produzindo notícias, criando conteúdos e publicações.

**(e) Existência de mecanismos de feedback na GNR**

No estudo efetuado a esta categoria de análise, verificámos que os entrevistados estão, uma vez mais, divididos. Por um lado, uns referem que a GNR não possui esse instrumento, nem qualquer mecanismo efetivo que permita apurar o resultado da sua

comunicação, e que, portanto, a avaliação do retorno não é realizada. Por outro lado, e contrariamente ao anteriormente constatado, outros entrevistados consideram que a GNR dispõe de mecanismos que permitem apurar o resultado da sua comunicação, através do acompanhamento das diretivas ou das provas de agrado recebidas, através dos medidores de impacto das redes sociais e pelo número de notícias publicadas ou divulgadas nos diferentes canais de comunicação, através do relatório anual da DCRP, onde é refletido o impacto das atividades de comunicação e relações públicas nos diversos média.

De facto, considerando a opinião de vários autores, anteriormente mencionada no presente estudo, como Corman (2007), Carpio (2010), Postmes (2001), Kreps (1990) e Ruão (2008), constatamos não haver um verdadeiro mecanismo que permita apurar fidedignamente o resultado da comunicação da GNR, uma vez que não existe qualquer ciclo de *feedback*, apesar de o mesmo ser fulcral na aplicação da comunicação estratégica. Os mecanismos atualmente existentes consistem em medir o impacto das redes sociais e análises de *clipping*, manifestamente insuficientes para considerarmos existir um ciclo de *feedback*.

#### **(f) Perceção dos sentimentos de liberdade e de segurança da população**

Na análise a esta categoria podemos verificar que os entrevistados consideram que o sentimento de liberdade em Portugal cumpre os melhores requisitos das avaliações das instituições internacionais. Consideram, portanto, que a população se sente livre, percecionando um elevado índice de liberdade. Há, contudo, entrevistados que consideram que a perceção do sentimento de liberdade depende da zona onde se vive, do espaço social em que se convive e do sentimento de segurança ou insegurança que se tem, liberdade depende muito do enquadramento geográfico e social, bem como do sentimento de segurança ou insegurança que se tem.

No que concerne ao sentimento de segurança, constatamos que os entrevistados consideram que Portugal é dos países mais seguros em termos mundiais, que é, portanto, um país estável e que a população tem um forte sentimento de segurança. Apesar do exposto, consideram que esse sentimento oscila em função do aumento da difusão de notícias que causam elevado alarme social, considerando que o sentimento de insegurança aumentou ultimamente devido às constantes ameaças de terrorismo. Apesar de tudo, na generalidade, os entrevistados consideram que a população sente que pode viver em segurança.

## Estudo 2 – Estudo de *posts* na Rede Social Facebook

O estudo de *posts* publicados pela GNR na rede social Facebook justifica-se dado que, no que se refere às redes sociais, o *Facebook* é, indubitavelmente, a rede social onde a GNR mais se destaca, contando, em setembro de 2019 com 505.000 seguidores num universo de seis milhões de portugueses que usam o *facebook*.<sup>41</sup> Esta rede permite, também, uma maior interação com os cidadãos, através de mensagens privadas, tendo sido respondidas, só em 2015, mais de 3.200 mensagens sobre todas as áreas de intervenção da GNR. Os *posts* efetuados diariamente, relacionadas com a atividade da GNR, chegam a milhares de pessoas, permitindo, desta forma, divulgar as ações da GNR, contribuindo para o prestígio e imagem da instituição.

### 1. Recolha de Dados

Por forma a melhor avaliarmos o impacto da comunicação externa da GNR, decidimos efetuar uma análise às reações aos *posts* publicados pela GNR na rede social *Facebook*, de um ponto de vista equitativo. Esta consiste numa análise quantitativa dos *posts* publicados e pretende analisar a aceitação e impacto dos mesmos junto da generalidade da população. A escolha do *Facebook* fica a dever-se ao facto de ser a rede social mais utilizada pela GNR e na qual há maior interesse verificado nos *posts* publicados pela instituição, conforme dados apresentados no decorrer da análise ao relatório de comunicação da GNR anteriormente apresentado.

Em concreto, analisámos o impacto de sessenta e nove (69) *posts*, publicados no período compreendido entre 1 de abril e 31 de maio de 2018. A escolha dos *posts* analisados teve em consideração o critério de aqueles abordarem os temas “segurança” ou “liberdade”, tendo sido analisados todos os *posts* publicados no período e critério referidos. Por forma a que os dados sejam fidedignos e para que o critério fosse escrupulosamente seguido, foram considerados os pareceres de dois investigadores.

Nesta análise pretendemos apurar qual o impacto destes *posts* na população, através da verificação do número de visualizações de cada *post*, do número de “gostos” e quantidade de partilhas.

---

<sup>41</sup> Notícia do jornal online “o Observador” citando dados oficiais, disponível em <https://observador.p/2018/05/07/ha-seis-milhoes-de-portugueses-no-facebook-smartphones-dominam-acessos/>

Partindo da análise ao impacto dos *posts* referenciados, passámos, a partir de junho, a efetuar a distribuição dos inquéritos através da internet, portanto imediatamente após o fim da análise aos *posts* publicados na rede social *Facebook* pela GNR. Assim julgámos melhor analisar o impacto da comunicação externa da GNR na população, partindo do pressuposto que a população teve acesso a parte dos *posts* difundidos na rede social em causa, permitindo uma análise faseada e cada vez mais alicerçada em factos, ao invés de meras opiniões.

A análise dos *posts* publicados na rede social *Facebook* pela GNR restringiu-se a uma análise das reações do ponto de vista quantitativo, sem filtrar reações de seguidores pertencentes ou não à GNR, ou seguidores que, sendo a mesma pessoa, detenham vários perfis no *facebook*, dado não dispormos de dados ou informação capaz de eliminar ou filtrar esta informação. Aqui procurámos obter informação acerca do impacto da comunicação externa da GNR na população, através da rede social em causa, designadamente apurando o número de visualizações de cada *post*, qual o número de “gostos” e quantidade de partilhas.

## **2. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 2 - Estudo de *posts* na Rede Social Facebook**

Como dados gerais, entre 1 de janeiro e 31 de maio de 2018, segundo informação disponibilizada pela DCRP<sup>42</sup>, a página do Facebook da GNR obteve um alcance total de trinta e quatro milhões, oitocentos e trinta e sete mil e cento e oitenta e cinco (34.837.185) pessoas, registou setenta e quatro milhões, seiscentos e cinquenta mil e setecentos e setenta e nove (74.650.779) reações. Estes dados, obtidos da rede social mais utilizada pela GNR, são bem reveladores da importância desta rede social na transmissão de informação, pela GNR, aos seus públicos.

Partindo destes dados genéricos, optámos por efetuar uma análise quantitativa, em detrimento de uma análise qualitativa, ou seja, análise de conteúdo, pelo facto de pretendermos analisar o impacto dos *posts* na população, através da quantidade de indivíduos alcançados e do interesse por eles demonstrado num dado *post*, observável através da quantidade de comentários ou reações ao *post*, ao invés de analisar o conteúdo dos *posts*, comentários e a sua relevância.

---

<sup>42</sup> Email de 14/09/2018 do Chefe da DCRP – Tenente-Coronel Hélder Barros.

Como referido no ponto anterior (recolha de dados), analisámos sessenta e nove (69) *posts* publicados pela GNR na rede social *Facebook*, no período compreendido entre 1 de abril e 31 de maio de 2018 e pretendemos apurar qual o impacto dos *posts* na população que acede e tem conta nesta rede social, designadamente qual o número de pessoas alcançadas, bem como o número de reações que as mesmas suscitaram, o número de comentários e quantidade de partilhas.

#### **a. Apresentação dos dados**

Apesar de analisados individualmente todos os 69 *posts* em causa, desde que relacionados com a liberdade ou segurança, bem como a área (liberdade ou segurança) cuja divulgação tem mais relevo na GNR, conforme anexo 5, optámos por fazer uma apresentação semanal dos *posts* publicados no período de referência (1 de abril a 31 de maio de 2018), colocando apenas um *post* como amostra semanal, dado que este período (semanal), permite escapelizar os dados, simplificando a apresentação e evitando uma análise diária, repetitiva e fastidiosa.

Assim, como *posts* referentes à semana de 1 a 7 de abril de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério 10 *posts*, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 204.951 pessoas, tiveram 3.144 reações, 61 comentários e foram partilhados 363 vezes. Como amostra optámos pelo *post* apresentado na figura n.º 13, dado ter sido o mais representativo no período em análise, ou seja, o que alcançou um maior número de pessoas no decorrer da semana de 1 a 7 de abril. O *post* aconselha os condutores a adotarem uma série de cuidados na condução de regresso a casa, alcançou 42.389 pessoas, teve 983 reações, 24 comentários e 85 partilhas.



Figura n.º 13 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 1 de abril de 2018  
Fonte: Página do Facebook da GNR

Como *Posts* referentes à semana de 8 a 14 de abril de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério anteriormente apresentado 6 *posts*, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 799.245 pessoas, tiveram 22.568 reações, 239 comentários e foram partilhados 4.988 vezes. Optámos por apresentar, como amostra semanal, um *post* de 14 de abril, conforme figura n.º 14, dado ter sido o mais representativo no período em análise, ou seja, o que alcançou um maior número de pessoas no decorrer da semana. Este *post* aconselha os condutores a terem especial cuidado com as manobras de ultrapassagem de ciclistas, alcançou 596.627 pessoas, teve 18.411 reações, 2.643 comentários e foi partilhado 4.105 vezes.





Figura n.º 14 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 14 de abril de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

Como Posts referentes à semana de 15 a 21 de abril de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério anteriormente apresentado 5 posts, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 190.019 pessoas, tiveram 3.784 reações, 33 comentários e foram partilhados 772 vezes. Como amostra semanal apresentamos um post de 21 de abril, conforme figura n.º 15, que aconselha os condutores a moderarem a velocidade, dado ter sido o post mais representativo no período em análise, tendo alcançado 114.471 pessoas, conseguiu 3.092 reações, 87 comentários e foi partilhado 726 vezes.



Figura n.º 15 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 21 de abril de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

No que concerne a posts referentes à semana de 22 a 28 de abril de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério 6 posts, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 115.017 pessoas, tiveram 3.187 reações, 26 comentários e foram partilhados 698 vezes. Como amostra optámos pelo post apresentado na figura n.º 16, dado ter sido o mais representativo no período em análise. O mesmo aconselha os condutores a não utilizarem o telemóvel durante o exercício da condução, alertando para os perigos que essa prática poderá causar. Alcançou 57.741 pessoas, teve 2.523 reações, 58 comentários e foi partilhado 674 vezes.

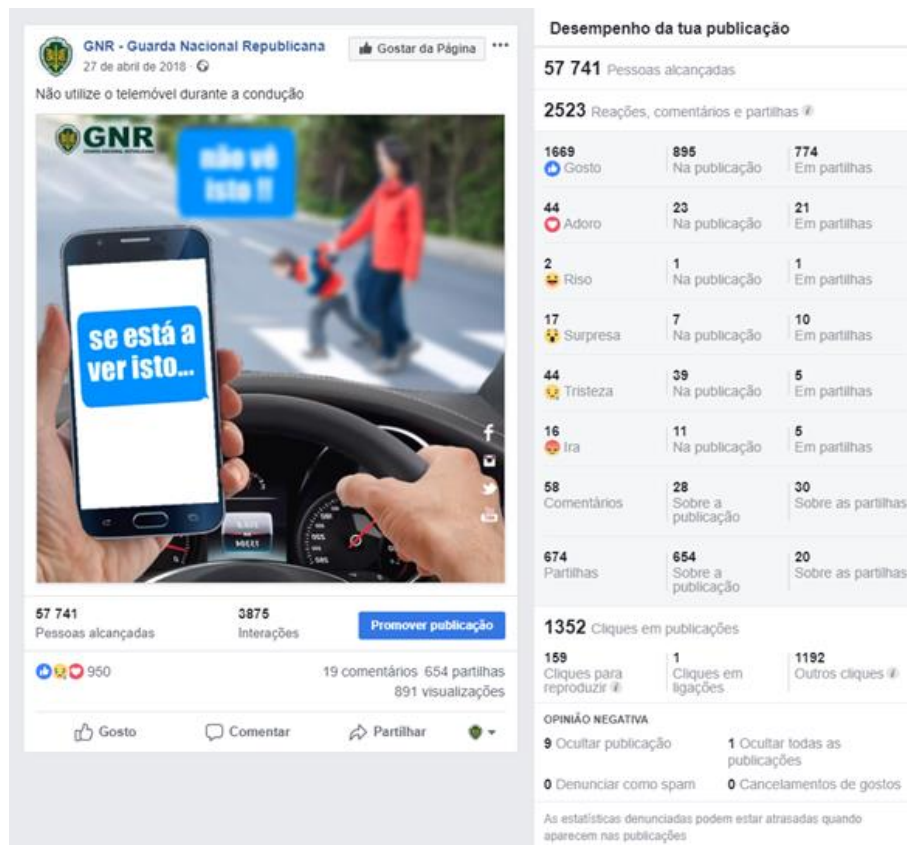


Figura n.º 16 – *post* do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 27 de abril de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

Como *posts* referentes à semana de 29 de abril a 5 de maio de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério anteriormente apresentado 4 *posts*, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 440.316 pessoas, tiveram 8.405 reações, 71 comentários e foram partilhados 3.398 vezes. Optámos por apresentar, como amostra semanal, um *post* de 29 de abril, conforme figura n.º 17, dado ter sido o mais representativo no período em análise, ou seja, o que alcançou um maior número de pessoas no decorrer da semana. Este *post* alerta para a existência da vespa velutina ou asiática, transmitindo ações a tomar perante a possibilidade de avistamento de ninhos das mesmas. Apenas este *post* alcançou 390.246 pessoas, teve 7.775 reações, 417 comentários e foi partilhado 3.361 vezes.



Figura n.º 17 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 29 de abril de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

No que diz respeito a *posts* referentes à semana de 6 a 12 de maio de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério 8 *posts*, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 884.466 pessoas, tiveram 30.242 reações, 179 comentários e foram partilhados 4.758 vezes. Como amostra optámos pelo post apresentado na figura n.º 18, dado ter sido o mais representativo no período em análise. O mesmo, apresenta a missão dos militares da GNR. Apenas este *post* conseguiu alcançar 568.971 pessoas, teve 24.278 reações, 1.329 comentários e foi partilhado 3.737 vezes.

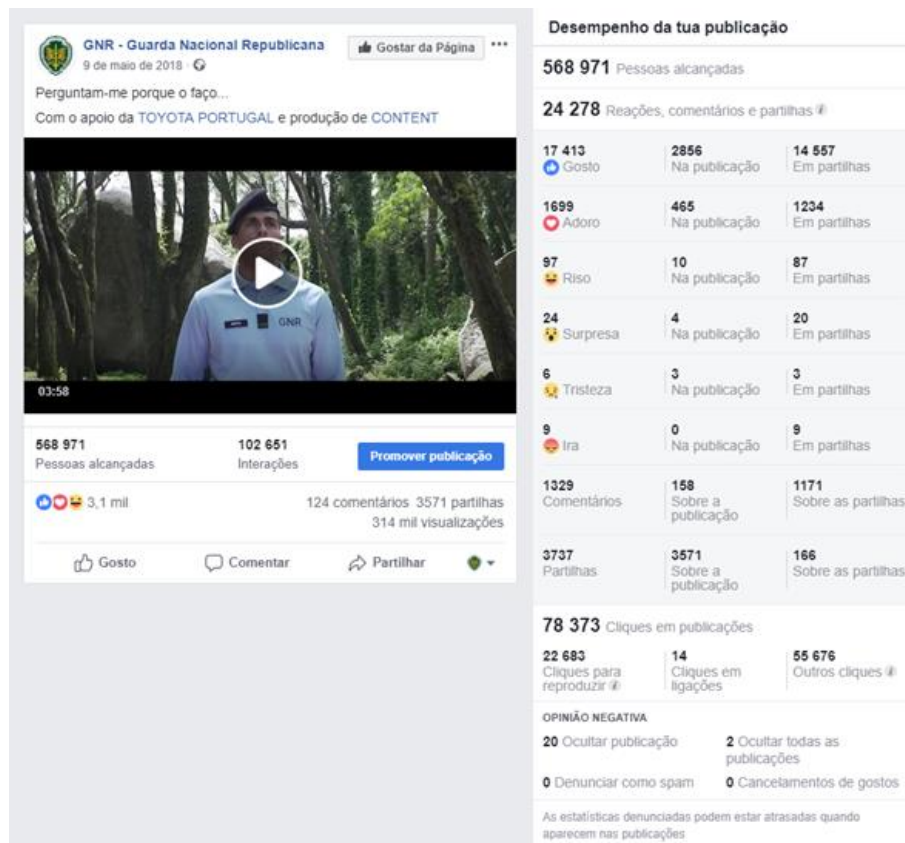


Figura n.º 18 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 9 de maio de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

Como posts referentes à semana de 13 a 19 de maio de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério anteriormente apresentado 14 posts, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 364.855 pessoas, tiveram 5.285 reações, 60 comentários e foram partilhados 845 vezes. Optámos por apresentar, como amostra semanal, um post de 19 de maio, conforme figura n.º 19, dado ter sido o mais representativo no período em análise, ou seja, o que alcançou um maior número de pessoas no decorrer da semana. Este post aconselha as pessoas a terem cuidado com o uso do fogo, dadas as consequências que podem acarretar. O mesmo alcançou 74.222 pessoas, teve 1.215 reações, 28 comentários e foi partilhado 306 vezes.



Figura n.º 19 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 19 de maio de 2018

Fonte: Página do Facebook da GNR

No que concerne a *posts* referentes à semana de 20 a 26 de maio de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério 10 *posts*, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 312.975 pessoas, tiveram 4.899 reações, 47 comentários e foram partilhados 1.001 vezes. Como amostra optámos pelo *post* apresentado na figura n.º 20, dado ter sido o mais representativo no período em análise. O mesmo dá conselhos a ter em conta durante as férias, alcançou 104.145 pessoas, teve 3.272 reações, 15 comentários e foi partilhada 911 vezes.





Figura n.º 20 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 25 de maio de 2018  
Fonte: Página do Facebook da GNR

Por fim, como posts referentes à semana de 27 a 31 de maio de 2018, foram considerados como preenchendo os quesitos do critério anteriormente apresentado 7 posts, todos relacionados com segurança. Estes alcançaram 126.469 pessoas, tiveram 1.044 reações, 10 comentários e foram partilhados 102 vezes. Optámos por apresentar, como amostra semanal, um post de 31 de maio, conforme figura n.º 21, dado ter sido o mais representativo no período em análise, portanto, o que alcançou um maior número de pessoas no decorrer da semana. Este post aconselha os condutores a não utilizarem o telemóvel durante o exercício da condução, alcançou 49.969 pessoas, teve 560 reações, 6 comentários e foi partilhada 87 vezes.



Figura n.º 21 – Post do Facebook relacionado com segurança referente ao dia 31 de maio de 2018  
Fonte: Página do Facebook da GNR

## b. Análise e discussão dos resultados

Como vimos, entre 1 de janeiro e 31 de maio de 2018, a página do Facebook da GNR obteve um alcance total acumulado de 34.837.185 pessoas, registou 74.650.779 reações. Os 69 posts publicados na mesma página, analisadas e apresentadas anteriormente, alcançaram 3.438.313 pessoas, tiveram 82.558 reações, 726 comentários, tendo sido partilhadas 16.925 vezes, conforme quadro resumo apresentado na tabela n.º 6.

Dia	Alcance (pessoas)	Reações	Comentários	N.º Partilhas	Liberdade Segurança
1 de abril	42389	983	20	81	Segurança
2 de abril	34862	306	15	8	Segurança
3 de abril	0	0	0	0	Segurança
4 de abril	30505	190	5	14	Segurança
5 de abril	12682	139	0	3	Segurança
6 de abril	49826	998	15	181	Segurança
7 de abril	34687	528	6	76	Segurança
8 de abril	96182	2792	23	642	Segurança
9 de abril	17035	105	2	3	Segurança
10 de abril	0	0	0	0	Segurança
11 de abril	0	0	0	0	Segurança
12 de abril	14760	133	1	9	Segurança
13 de abril	74641	1127	3	262	Segurança
14 de abril	596627	18411	210	4072	Segurança



<b>Dia</b>	<b>Alcance (pessoas)</b>		<b>Reações</b>		<b>Comentários</b>		<b>N.º Partilhas</b>		<b>Liberdade Segurança</b>
15 de abril	0	190019	0	3784	0	33	0	772	Segurança
16 de abril	0		0		0		0		Segurança
17 de abril	15089		83		0		8		Segurança
18 de abril	0		0		0		0		Segurança
19 de abril	0		0		0		0		Segurança
20 de abril	37207		405		10		40		Segurança
21 de abril	137723		3296		23		724		Segurança
22 de abril	0	115017	0	3187	0	26	0	698	Segurança
23 de abril	26489		220		4		8		Segurança
24 de abril	0		0		0		0		Segurança
25 de abril	0		0		0		0		Segurança
26 de abril	14228		220		1		13		Segurança
27 de abril	66362		2601		20		657		Segurança
28 de abril	7938		146		1		20		Segurança
29 de abril	390246	440316	7775	8405	64	71	3345	3398	Segurança
30 de abril	18971		169		5		11		Segurança
1 de maio	0		0		0		0		Segurança
2 de maio	9273		102		0		3		Segurança
3 de maio	0		0		0		0		Segurança
4 de maio	21826		359		2		39		Segurança
5 de maio	0		0		0		0		Segurança
6 de maio	156055	884466	2370	30242	35	179	477	4758	Segurança
7 de maio	96084		2826		11		649		Segurança
8 de maio	15273		129		2		6		Segurança
9 de maio	577350		24348		124		3572		Segurança
10 de maio	9482		128		3		4		Segurança
11 de maio	8212		92		2		4		Segurança
12 de maio	22010		349		2		46		Segurança
13 de maio	0	364855	0	5285	0	60	0	845	Segurança
14 de maio	60758		910		8		150		Segurança
15 de maio	45086		364		5		66		Segurança
16 de maio	26556		242		2		8		Segurança
17 de maio	110210		1799		15		289		Segurança
18 de maio	26341		548		6		24		Segurança
19 de maio	95904		1422		24		308		Segurança
20 de maio	0	312975	0	4899	0	47	0	1001	Segurança
21 de maio	81990		683		17		19		Segurança
22 de maio	17994		69		1		2		Segurança
23 de maio	12637		46		0		2		Segurança
24 de maio	9906		155		6		5		Segurança
25 de maio	190448		3946		23		973		Segurança
26 de maio	0		0		0		0		Segurança
27 de maio	0	126469	0	1044	0	10	0	102	Segurança
28 de maio	41450		237		0		3		Segurança
29 de maio	23817		127		2		7		Segurança
30 de maio	11233		120		2		6		Segurança
31 de maio	49969		560		6		86		Segurança
<b>TOTAL</b>	<b>3438313</b>		<b>82558</b>		<b>726</b>		<b>16925</b>		<b>100%</b>

Tabela n.º 6 – Tabela resumo dos 69 posts analisados  
Fonte: Autor

Os números apresentados são reveladores da capacidade de difusão de mensagens, através das redes sociais, concretamente do *Facebook*, constituindo-se este meio uma excelente ferramenta para a GNR fazer chegar à população uma determinada mensagem que considere importante. Estes dados são também importantes para o presente estudo, especialmente se relacionados com os resultados do inquérito, que apresentaremos em seguida, isto apesar de estarmos cientes de que a amostra do inquérito não corresponde ao conjunto de indivíduos que acede à página da GNR no *Facebook*. Apesar do exposto, para melhor analisarmos os dados em análise, importa pormenorizar e detalhar o mais possível os mesmos, por forma a daí retirar conclusões pertinentes ao estudo.

Analisando a tabela n.º 6, verificamos que, no período em análise, não houve qualquer *post* relacionado com a liberdade, havendo 69 *posts* relacionados com a segurança. Tal leva-nos a concluir que a GNR privilegia claramente, na sua comunicação, através das redes sociais, o tema da segurança em detrimento da liberdade.

Quando analisamos o alcance dos *posts* publicados, através da figura n.º 22, constatamos não haver um padrão, ou continuidade, antes *posts* que claramente tiveram mais impacto que outros.

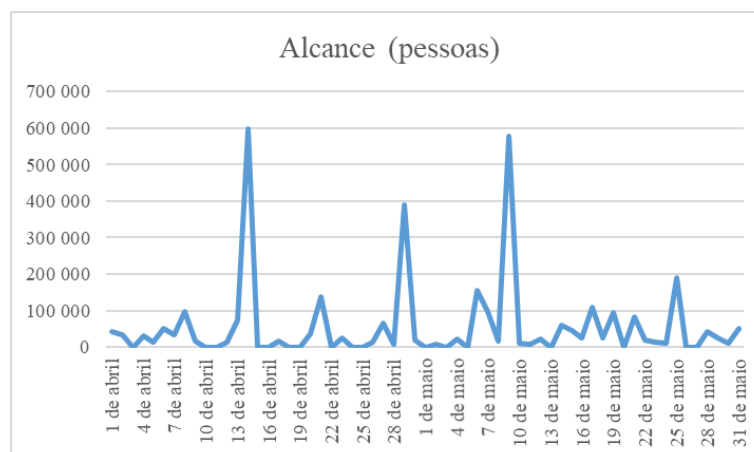


Figura n.º 22 - Gráfico do alcance dos *posts* publicados (período em análise)

Fonte: Autor

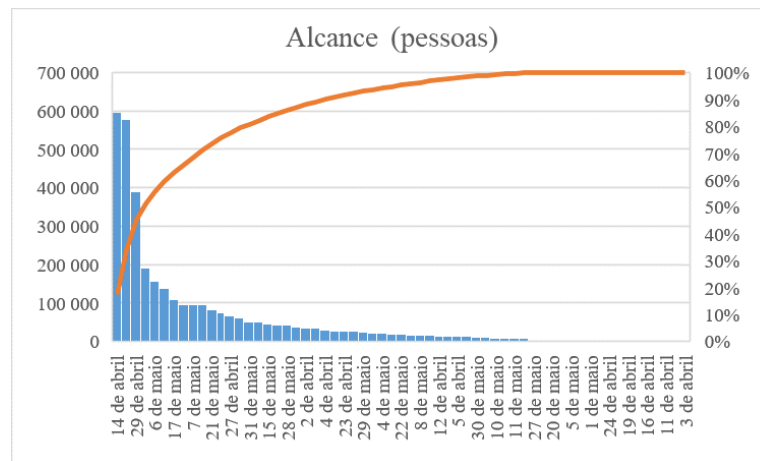


Figura n.º 23 - Gráfico Pareto do alcance dos *posts* publicados (período em análise)

Fonte: Autor

Neste âmbito, pela análise da figura n.º 23 que apresenta um gráfico Pareto<sup>43</sup>, ressaltam os seguintes *posts* como tendo conseguido alcançar um maior número de pessoas: *post* publicado no dia 14 de abril (1 *post* relacionado com conselhos aos condutores durante a manobra de ultrapassagem a ciclistas, com 596.627 pessoas alcançadas), no dia 29 de abril (1 *post* que apela à comunicação, à GNR, da existência de ninhos da vespa velutina, com 390.246 pessoas alcançadas) e no dia 9 de maio (2 *posts*, sendo que teve particular alcance aquele que apresenta a missão dos militares da GNR, com 568.971 pessoas alcançadas). Este alcance contrasta com o verificado nos dias 28 de abril (1 *post* que aconselha os condutores a não conduzirem caso tenham ingerido álcool, com 7.938 pessoas alcançadas), 11 de maio (1 *post* que noticia a detenção de indivíduos por posse de droga, com 8.212 pessoas alcançadas), ainda os *posts* publicados em 2, 10 e 24 de maio (respetivamente com 9.273, 9.482 e 9.906 pessoas alcançadas e que informam a apreensão de plantas de canábis, divulgação da detenção de um indivíduo evadido e o aparecimento de duas menores desaparecidas).

O anteriormente exposto confirma não existir um padrão de *posts* cuja publicação garanta um maior ou menor alcance, ou seja, um *post* que aconselha, por exemplo, a população a ter uma série de cuidados com a sua segurança, não tem garantia de ter maior alcance que outro *post* que, por exemplo, noticia a detenção de indivíduos.

Ao analisarmos a quantidade de reações em cada *post*, conforme figura n.º 24, verificamos que os *posts* com um maior número de reações correspondem quase

<sup>43</sup> Um gráfico Pareto representa a distribuição dos dados por ordem decrescente de frequência, com uma linha cumulativa num eixo secundário como uma percentagem do total.

integralmente com o alcance verificado no mesmo. Assim, os *posts* dos dias 9 de maio, 14 e 29 de abril, por esta ordem, foram aqueles que tiveram um maior número de reações. Já nos *posts* com menor número de reações, 23 e 22 de maio e 17 de abril, respetivamente, não verificamos qualquer correspondência com os *posts* com menor alcance, pelo que constatamos que, quanto maior é o alcance dos *posts*, maior é a quantidade de reações ao mesmo.

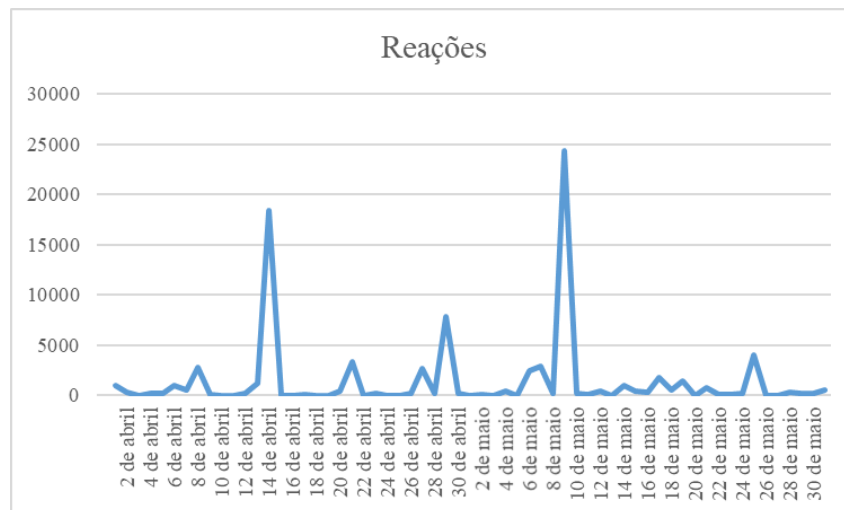


Figura n.º 24 - Gráfico do número de reações aos *posts* publicados (período em análise)  
Fonte: Autor

Ao analisarmos o número de comentários efetuados em cada *post*, conforme figura n.º 25, verificamos que os *posts* com um maior número de comentários correspondem quase integralmente ao alcance e número de reações. Assim, os *posts* dos dias 14 de abril, 9 de maio e 29 de abril, por esta ordem, foram aqueles que registaram mais comentários. Já no que concerne aos *posts* com menor número de comentários, dias 5 e 17 de abril, ainda 2, 23 e 28 de maio (todos sem qualquer comentário), apenas se observa que os *posts* de 17 de abril e 23 de maio coincidem com uma baixa quantidade de reações e o *post* do dia 2 de maio coincide com um baixo alcance, dados que permitem concluir que, quanto maior é o alcance e o número de reações, maior é a quantidade de comentários produzidos.

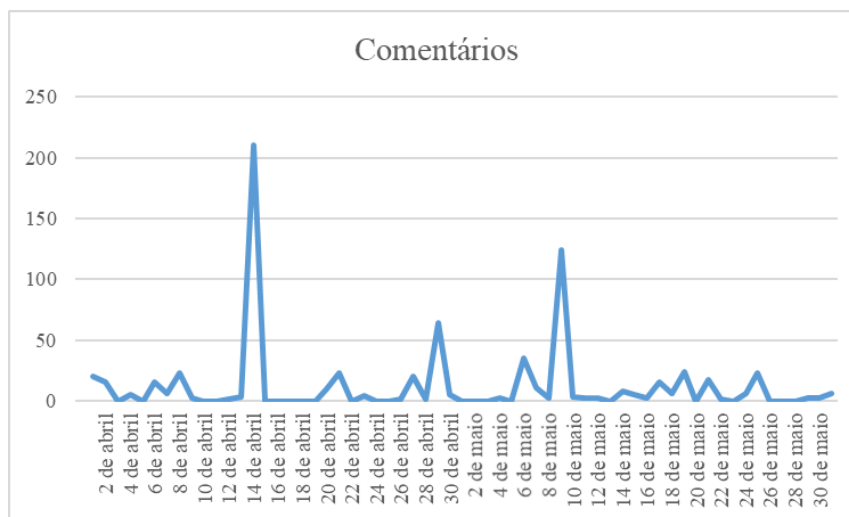


Figura n.º 25 - Gráfico do número de comentários aos *posts* publicados (período em análise)  
Fonte: Autor

Por fim, quando analisamos o número de partilhas, de acordo com a figura n.º 26, constatamos a existência de um padrão semelhante ao registado anteriormente, ou seja, os *posts* dos dias 14 de abril, 9 de maio e 29 de abril, foram aqueles que registaram maior número de partilhas, à semelhança com o que havíamos notado quanto ao número de pessoas alcançadas, reações e comentários. Por outro lado, os *posts* dos dias 22 e 23 de maio foram aqueles que tiveram um menor número de partilhas, apenas semelhante ao registado no número de reações (22 e 23 de maio) e comentários (23 de maio).

Estes dados permitem concluir que, quanto maior é o alcance, o número de reações e comentários, maior será o número de partilhas, não sendo possível observar qual o tipo de *post* que, à partida, assegura maior difusão ou interesse pelos internautas.

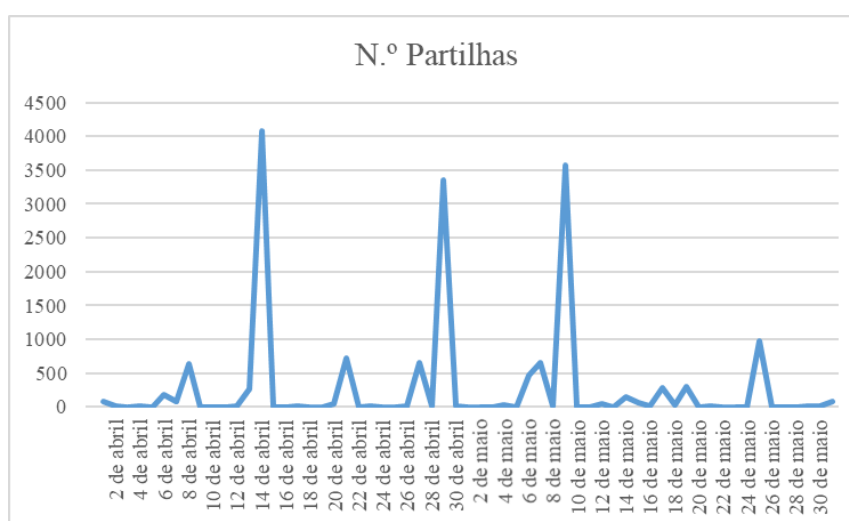


Figura n.º 26 - Gráfico do número de partilhas aos *posts* publicados (período em análise)  
Fonte: Autor

### **Estudo 3 – Inquérito**

#### **1. Recolha de Dados**

Para fazer face aos objetivos, procedemos à aplicação de um inquérito, através de questionário aos sujeitos referidos como essenciais para o estudo e a especificar de seguida, o que envolveu um trabalho de campo eminentemente mais prático, a especificar seguidamente. O inquérito, desenvolvido e aplicado, foi precedido de uma carta de apresentação (conforme anexo 6) e aplicado em formato digital (conforme anexo 7).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o inquérito consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores.

Foi aplicada a técnica do inquérito, uma vez que permite recolher as respostas por parte da amostra do estudo de forma clara e precisa, com destaque para perguntas pré-estabelecidas, essencialmente diretas e fechadas. Além disso, o tratamento da informação será iminentemente quantitativo, dado a pergunta inicial da investigação requerer mensurar a perceção de liberdade e segurança da amostra. Outro motivo de escolha prende-se com o elevado número de sujeitos na investigação, a sua dispersão territorial, no que se refere ao local de residência, à diversidade da amostra, nomeadamente no que se refere ao género, idade e habilitações literárias, o que torna o questionário o único instrumento exequível.

##### **a. Seleção e caracterização da amostra**

Como em qualquer investigação que se efetue, o objetivo ideal é sempre a observação por parte da população total alvo. No entanto, por várias condicionantes, não é viável chegar a todos os sujeitos.

Acerca da aplicação dos inquéritos, importa referir que, considerando a multiplicidade de critérios e fatores em causa (idade, sexo, classe social, nível de literacia, educação, área de residência, entre muitos outros), houve a imperiosa necessidade de definir uma amostra, o mais abrangente possível, de pessoas a estudar, mas ao mesmo tempo uniforme e criteriosa, por forma a que a análise a efetuar fosse o mais fidedigna possível.

A amostra em investigação consiste num mínimo de 552 indivíduos, distribuídos de forma equitativa pelas áreas de Lisboa, Leiria, Arganil e Coimbra, de ambos os géneros, maiores de idade, sem qualquer vínculo à GNR e com qualquer nível de escolaridade. A constituição da amostra partiu da lista de contactos do investigador e foi robustecida pela passagem de informação pelas sucessivas listas de contactos de cada indivíduo contactado com as características supra definidas. Foi posteriormente consolidada com a difusão do inquérito através da rede social *Facebook*.

O motivo da escolha das áreas referidas (Lisboa, Arganil, Leiria e Coimbra) prende-se com a necessidade de heterogeneizar o estudo, tornando-o mais abrangente e possibilitando uma análise de áreas onde a GNR assume a responsabilidade plena do policiamento (Arganil), áreas onde a GNR divide essa responsabilidade com outra força policial, seja a Polícia de Segurança Pública ou Polícias Municipais (Leiria e Coimbra), e ainda áreas onde a GNR quase não tem qualquer responsabilidade de policiamento (Lisboa). Acresce que a amostra, além de restringida às áreas supra mencionadas, é constituída por indivíduos maiores de 18 anos e sem qualquer vínculo (atual ou anterior) à GNR.

Com estas opções, julgamos conseguir recolher opiniões “mistas”, resultantes da conjugação da obtenção de respostas em diferentes áreas em termos de responsabilidade de policiamento por parte da GNR, diferença de idade, género, literacia e escolaridade entre a amostra, ainda diferentes formas de acesso à comunicação externa da GNR.

Para chegarmos à amostra, tivemos em consideração o facto de, em Portugal, existirem duas Polícias com idênticas responsabilidades, uma de cariz Militar, a GNR, e outra civil, a Polícia de Segurança Pública (PSP), que repartem a totalidade do território em áreas de responsabilidade geográficas. Assim, optámos por efetuar áreas de responsabilidade repartida entre a GNR e a PSP (Leiria e Coimbra), e em áreas de responsabilidade com predominância da GNR e da PSP, Arganil e Lisboa, respetivamente. Acresce que, por forma a evitar preconceitos, não considerámos indivíduos com qualquer tipo de vínculo à GNR.

#### **b. Seleção e definição do questionário**

O questionário foi desenvolvido com afirmações fechadas e, com a exceção das questões demográficas e de caracterização da amostra, o inquérito aplica a escala de likert com 5 opções de resposta, o que permitiu obter dados mais pormenorizados sobre o estudo. No início do questionário, foram colocadas algumas perguntas que apenas tinham como

objetivo a caracterização dos sujeitos, designadamente sobre a área de residência, sexo, idade e nível de escolaridade. De seguida, foram colocadas questões acerca do acesso, por parte dos inquiridos, à comunicação da GNR, tendentes a analisar a forma, modo e regularidade com que essa comunicação chega ao inquirido e como é percebida. Por último, foram colocados três blocos de questões, com o objetivo de analisar a percepção de liberdade e de segurança dos inquiridos e, finalmente, analisar a percepção do trabalho realizado pela GNR em prol da liberdade e segurança da população.

Para a elaboração do inquérito seguimos o descrito por Höpner e Jurczyk (2015), que, com base em diversos manuais de metodologia (Ellard & Rogers, 1993; Bryman, 2004; Iarossi, 2006; Babbie, 2007), propõem a utilização do que designaram de “10 mandamentos” ou boas práticas, a ter em consideração na elaboração de um qualquer estudo de opinião. Segundo estes autores, as regras a seguir são as de que as questões:

- 1.<sup>a</sup> Devem ser simples e perceptíveis;
- 2.<sup>a</sup> Não devem ser hipotéticas;
- 3.<sup>a</sup> Devem exigir apenas conhecimento que os inquiridos têm realmente;
- 4.<sup>a</sup> Devem evitar estímulos duplos, ou seja, evitar ter mais do que um assunto por questão;
- 5.<sup>a</sup> Devem evitar terminologia pouco clara;
- 6.<sup>a</sup> Devem evitar referências temporais pouco exatas;
- 7.<sup>a</sup> Com vários itens, devem ter opções de resposta positivas e negativas;
- 8.<sup>a</sup> Devem evitar insinuações e questões que possam influenciar as respostas;
- 9.<sup>a</sup> Devem ter opções de resposta equilibradas, logicamente completas e que não se sobreponham;
- 10.<sup>a</sup> Devem evitar efeitos contextuais, ou seja, as questões não devem ser ordenadas de forma estratégica influenciando as respostas seguintes.

Como anteriormente referido, o conceito de liberdade consiste num constructo subjetivo, dado corresponder à percepção dos inquiridos, objeto da presente dissertação (o impacto da comunicação externa da GNR na *percepção de liberdade* e de segurança da população portuguesa), mediado pela atividade da GNR. Não pretendemos medir objetivamente o índice de liberdade real da população.



Para medir o conceito de “liberdade” o estudo teve como base o Índice de Liberdade Humana, publicado em 2016, e o relatório de liberdade no mundo (*Freedom in the World*), publicado em 2017 (Puddington, 2017). Assim, as questões formuladas no inquérito, referentes ao conceito de “liberdade”, foram adaptadas, na íntegra, através dos documentos supra referidos e em seguida melhor descritos.

O Índice de Liberdade Humana, publicado em 2016, é um relatório co-publicado pelo “Cato Institute”, “Fraser Institut” e pelo “Liberales Institut at the Friedrich Naumann Foundation for Freedom”. Este relatório apresenta o estado da liberdade humana no mundo, com base numa medida ampla que engloba a liberdade pessoal, civil e económica. Constitui-se como um recurso que ajuda a observar, de forma mais objetiva, relações entre liberdade e outros fenómenos sociais e económicos, bem como as formas em que as várias dimensões da liberdade interagem umas com as outras. Apresenta uma ampla medida de liberdade humana, usando setenta e seis (76) indicadores distintos de liberdade pessoal e económica, sendo que, para o estudo em causa, apenas serão considerados indicadores referentes a liberdade pessoal, em áreas como estado de direito, segurança, proteção, associação e reunião, sistema legal e direitos de propriedade e movimento.

O relatório de liberdade no mundo (*Freedom in the World*) é um relatório anual, publicado desde 1972 pela Freedom House.<sup>44</sup> Avalia atualmente 195 países e 14 territórios, mede o nível das liberdades civis e dos direitos políticos de cada país. O relatório atribui pontuações anuais que representam os níveis de direitos políticos e liberdades civis em cada estado e território, numa escala de 1 (mais livre) a 7 (menos livre) e, dependendo das avaliações, as nações são, então, classificadas como "livres", "parcialmente livres" ou "não livres". Este é um relatório frequentemente utilizado por pesquisadores para medir a democracia e correlaciona-se com várias outras medidas de democracia. Para o estudo em causa apenas serão considerados indicadores referentes às liberdades civis.

Para medir a perceção de “segurança”, tivemos como base os seguintes estudos:

- a) Eurobarómetro Especial 371 (EB Especial 371);

---

<sup>44</sup> A *Freedom House* (Casa da Liberdade) é uma organização sem fins lucrativos, sediada em Washington, fundada em 1941. O trabalho da organização inclui uma série de pesquisas, defesas e publicações para promover os direitos humanos, a democracia, a economia de livre mercado, o estado de direito, meios de comunicação independentes e o comprometimento dos Estados Unidos da América no exterior. A organização é membro fundador do Intercâmbio Internacional de Liberdade de Expressão, uma rede global de mais de 70 organizações não-governamentais que monitoriza violações à liberdade de imprensa e de expressão no mundo e faz campanha na defesa de jornalistas, escritores, utilizadores de Internet e outras vítimas de perseguição por exercerem direito a expressão.

- b) dois estudos que analisam os *World Values Surveys* (WVS), um relativo aos anos de 1981–1984, 1990–1993 e 1995–1997 (Inglehart *et al.*, 2000), outro sobre a percepção de segurança que compara vários estudos internacionais (Díez-Nicolás, 2015);
- c) Barómetro Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)/Intercampus sobre o tema da percepção de criminalidade e insegurança.<sup>45</sup>

Os relatórios do Eurobarómetro, realizados desde 1973, baseiam-se na opinião pública dos cidadãos europeus sobre temáticas específicas que a Comissão Europeia (embora também outras instituições europeias) possa considerar pertinentes para o desenho, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas europeias. As questões dos Eurobarómetros Especiais são integradas nas sondagens *standard* do Eurobarómetro.

No que respeita ao EB Especial 371, trata-se de um inquérito de opinião sobre as percepções dos cidadãos europeus acerca de questões relacionadas com a segurança interna da União Europeia (UE). Foi realizado em 2011, na sequência da aprovação do documento “Estratégia de Segurança Interna da UE em Ação: cinco etapas para uma Europa mais segura” (COM 2010 673 final). O objetivo do EB Especial 371 foi “*providenciar uma visão estratégica através da comparação e contraste das percepções públicas com a abordagem tomada na Estratégia de Segurança Interna. Este Eurobarómetro foi desenhado para acompanhar o primeiro relatório anual da implementação da Estratégia de Segurança Interna da UE e para estabelecer benchmarks para futura reavaliação*” (European Commission, 2011). Portanto, este relatório pode, assim, ser considerado um instrumento de política da Comissão Europeia para complementar a avaliação da implementação da Estratégia de Segurança Interna da União Europeia, publicada em 2010.

Os Eurobarómetros são grandes fontes de informação que permitem análises extensivas e longitudinais sobre as mais variadas temáticas e comparações entre um grande conjunto de países. Não será por acaso que, desde que surgiram, em 1973, têm sido fontes de vários trabalhos de investigação (Höpner e Jurczyk, 2015). No entanto, tendem a apresentar algumas limitações metodológicas (Scheuch, 1993; Nissen, 2012; Karmasin e Pitters, 2008; Haller, 2009), designadamente a falta da definição do conceito de cibercrime no questionário, apesar dos inquiridos terem que responder a diversas questões sobre o tema, não sendo, desta forma, possível confirmar o conhecimento dos inquiridos sobre o assunto.

---

<sup>45</sup> Barómetro APAV – INTERCAMPUS Percepção de Criminalidade e Insegurança (Novembro, 2017).

Acrescem algumas limitações no que concerne à formulação das questões e das hipóteses de resposta, bem como na análise dos resultados, que convergem em alguma falta de rigor e de transparência na apresentação dos mesmos (Santos, 2016). Por esse facto, será necessário complementar a análise da medição do conceito com obras como “Liberdade, Cidadania e Segurança” (Dias, 2001) e “Sociologie Politique de L'Insécurité” (Roché, 1998).

Os WVS começaram a ser desenvolvidos em 1981, através de um estudo do *European Values Survey Group* (EVS). Trata-se de um projeto de pesquisa global que explora, entre outros fatores, os valores e crenças das pessoas, como elas mudam com o tempo e que impacto social e político têm. É realizado por uma rede mundial de cientistas que efetuaram pesquisas nacionais representativas em quase 100 países. Desenvolvem estudos que permitem medir e analisar assuntos como o apoio à democracia, a tolerância a estrangeiros e minorias étnicas, o apoio à igualdade de género, o papel da religião e mudança dos níveis de religiosidade, o impacto da globalização, as atitudes em relação ao meio ambiente, o trabalho, a família, a política, a identidade nacional, a cultura, a diversidade, a insegurança e o bem-estar subjetivo. As conclusões obtidas fornecem informações importantes a vários níveis, desde decisores políticos a estudos académicos, ou organizações internacionais.

Por fim, os Barómetros (APAV)/Intercampus são estudos de opinião, de âmbito nacional, sobre temáticas ligadas à área do apoio à vítima, sendo que o caso em concreto estuda a Perceção de Criminalidade e Insegurança. O Barómetro APAV – INTERCAMPUS, realizado em 2017 é uma nova edição do tema Criminalidade e Insegurança, realizado através da aplicação de um questionário junto da população portuguesa, com 15 ou mais anos de idade. Este questionário foi também aplicado em 2012, pelo que agora apresenta uma comparação com os resultados então obtidos, contemplando temas como o sentimento de segurança face à zona residencial, o sentimento de segurança em termos pessoais, o sentimento de segurança face aos bens pessoais e a experiência pessoal nos últimos 12 meses.

Acresce que as questões formuladas no inquérito referentes ao conceito de “segurança” e “liberdade” foram adaptadas, na íntegra, através da análise dos documentos supramencionados.

O conceito de perceção de segurança consiste também num constructo subjetivo, individual e comunitário, também designado de “*personal security index*” (PSI) e

“*community security Index*” (CSI) num estudo sobre a perceção de segurança que compara vários estudos internacionais (Díez-Nicolás, 2015), dado este corresponder à perceção dos inquiridos e, cumulativamente, ao objeto da presente dissertação (o impacto da comunicação externa da GNR na *perceção de* liberdade e de *segurança* da população portuguesa). Uma vez que não pretendemos medir objetivamente o índice de segurança real e total da população, ou “*total security index*” (TSI), nem o índice de segurança nacional, ou “*national security index* (NSI) (Díez-Nicolás, 2015), índices que extrapolam o objeto da presente dissertação.

No que concerne à recolha das respostas, a mesma foi feita através da plataforma informática de formulários disponibilizada pela empresa *Google*, designada de *Google Forms*, que disponibiliza um ficheiro em formato Excel (anexo 8), com o conteúdo de todas as respostas da amostra, ficheiro a partir do qual procedemos à análise quantitativa e comparação das respostas através da aplicação informática *SPSS Statistics*.

### **c. Recolha dos dados do inquérito**

Os dados dos inquéritos foram recolhidos junto de cidadãos, residentes nas áreas de Lisboa, Leiria, Coimbra e Arganil, sem qualquer vínculo à GNR, entre 1 de junho e 31 de outubro de 2018, através da plataforma informática de formulários disponibilizada pela empresa *Google*, designada de *Google Forms*. Previamente, no sentido de proceder à validação do questionário elaborado, foi realizado um teste prévio, de forma a antecipar erros e/ou equívocos que pudessem existir e que viesassem os resultados procurados. No teste prévio, entregue em formato digital a dois elementos de cada região representada no estudo, num total de oito elementos, foi detetado um erro, dado que a resposta à questão n.º 8 “*Como tem/teve acesso à comunicação da GNR?*”, era inicialmente considerada de carácter obrigatório, situação que não fazia sentido se o inquirido nunca tivesse tido acesso àquela comunicação, pelo que foi a situação corrigida, passando a questão n.º 8 a ser considerada de resposta facultativa.

O inquérito foi precedido de uma carta de apresentação (conforme anexo 6) e, após ser validado, foi aplicado em formato digital (conforme anexo 7). Inicialmente, foi distribuído por *email*, através do *Gmail* (serviço gratuito de correio eletrónico criado pela empresa *Google*), à lista de contactos pessoais do investigador, com um *link* de acesso, sendo, depois, partilhado por esses contactos à respetiva lista de contactos. Posteriormente, e por forma a alargar mais o âmbito e amplitude do inquérito, este foi distribuído através da

rede social *Facebook*, através do perfil pessoal do investigador à sua rede de amigos e partilhado por estes à respetiva rede de amigos, utilizando a mesma rede social. Por forma a precisar quantos indivíduos respondiam em cada região, ainda a evitar que indivíduos de outras regiões respondessem ao inquérito, foi efetuada uma questão direta acerca da área de residência.

De referir que as questões 9 a 12 foram apresentadas à amostra de forma aleatória, por forma a minimizar a indução das respostas e procurar obter dados o mais fidedignos possível.

Foram obtidas um total de 581 respostas ao inquérito, sendo validadas 552, porquanto 29 dos inquiridos, apesar de terem respondido ao inquérito, não se enquadravam com a amostra (tinham ou tiveram vínculo à GNR). As respostas estão distribuídas equitativamente pelas áreas em análise (Lisboa, Leiria, Coimbra e Arganil), conforme ilustrado na tabela seguinte (tabela n.º 7), com o número de inquéritos validados e a sua divisão por área em análise. A amostra é composta por 357 indivíduos do sexo masculino e 195 do sexo feminino, sendo que 61 têm idade compreendida entre os 18 e os 30 anos, 174 têm entre 31 e 44 anos, 248 têm idade entre os 45 e os 64 anos e 69 têm idade superior a 64 anos. No que diz respeito à escolaridade, 40 inquiridos têm o ensino básico, 224 o ensino secundário e 288 o ensino superior.

<b>AMOSTRA</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>N.º de Respostas</b>	<b>N.º Inquéritos Validados</b>
<b>Lisboa</b>	151	138
<b>Leiria</b>	140	138
<b>Arganil</b>	145	138
<b>Coimbra</b>	145	138
<b>TOTAL</b>	<b>581</b>	<b>552</b>

Tabela n.º 7 – Número de inquiridos por área  
Fonte: Autor

## 2. Análise de dados

Os dados recolhidos pelos inquiridos foram alvo de um tratamento estatístico, através do *Microsoft Excel* e do *Statistical Package for the Social Sciences (IBM-SPSS)* de forma a melhor avaliar o impacto da comunicação externa da GNR na prossecução da sua missão geral, designadamente do contributo para a perceção de segurança e liberdade da população.

### a. Métodos estatísticos utilizados

Em termos de estatística descritiva apresentamos, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas. Para as variáveis em escala de *Likert* e as variáveis quantitativas foram calculadas as estatísticas mais relevantes (Guimarães e Sarsfield Cabral, 2010): a média (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala), o desvio padrão que representa a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa, e os valores mínimos e máximos observados, bem como gráficos ilustrativos dos valores médios.

Utilizámos o método de análise fatorial para analisar um conjunto de variáveis com o objetivo de verificar se é possível agrupar as respostas que são interpretadas de forma idêntica pelos elementos da amostra, em que os fatores resultantes da análise estão associados a um conjunto de variáveis, transformando as variáveis que integram uma escala num menor número de fatores (componentes principais). A amostra deve ser constituída por observações que sejam pelo menos o quádruplo das variáveis em análise, o que se verifica para as escalas utilizadas.

Através da Medida de Adequação da Amostra (MAA) de *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)* será produzida uma estatística, cuja interpretação é efetuada de acordo com a seguinte tabela (tabela n.º 8), sendo indicada a qualidade dos dados em função do valor obtido:

<b>KMO</b>	<b>&lt;0,5</b>	<b>0,5-0,6</b>	<b>0,6-0,7</b>	<b>0,7-0,8</b>	<b>0,8-0,9</b>	<b>0,9-1,0</b>
<b>MAA</b>	<b>Inaceitável</b>	<b>Má</b>	<b>Razoável</b>	<b>Média</b>	<b>Boa</b>	<b>Muito boa</b>

Tabela n.º 8 – Interpretação da Medida de Adequação da Amostra (MAA) de *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)*  
Fonte: Kaiser (1974)

Para determinar o número de fatores (ou componentes) a incluir em cada análise utilizámos o critério de Kaiser (que exclui as componentes cujos valores próprios são claramente inferiores a 1, pelo que se inclui o quarto fator com valor próprio próximo de 1),

cumprindo-se o critério de que os fatores devem explicar mais de 60% da variação total observada nas variáveis originais.

Utilizamos a Rotação da matriz dos componentes, através do método *Varimax*, que tem por objetivo extremar o valor dos coeficientes que relacionam cada variável com os fatores retidos, de modo a que cada variável possa ser associada a apenas um fator. Quanto maior o valor do coeficiente, em termos absolutos, que relaciona uma variável com um componente, maior será a relação entre ambos.

Empregamos a análise de consistência interna, que permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com Anastasis (1990) e DeVellis (1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002).

Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior a 0,80 é considerado adequado e um coeficiente de consistência interna entre 0,70 e 0,80 é considerado como aceitável, podendo ainda ser aceites valores entre 0,60 e 0,70, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz et al. (2005) e Nunnaly (1978). Foi obtido um valor do Alfa de Cronbach sempre superior ao valor de 0,80, conforme iremos pormenorizar durante a análise de consistência interna dos fatores das dimensões.

Através do coeficiente de correlação de Pearson procedemos à análise de associação, explicada por Maroco (2011, p. 22-26). Quando as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas, essa relação pode ser estudada utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

Os valores do coeficiente de correlação podem ser interpretados de acordo com a tabela n.º 9 (Hinkle, Wiersma & Jurs, 2003).

Correlação	Interpretação
.90 to 1.00 (-.90 to -1.00)	Correlação muito elevada positiva (negativa)
.70 to .90 (-.70 to -.90)	Correlação elevada positiva (negativa)
.50 to .70 (-.50 to -.70)	Correlação moderada positiva (negativa)
.30 to .50 (-.30 to -.50)	Correlação baixa positiva (negativa)
.00 to .30 (.00 to -.30)	Correlação negligenciável

Tabela n.º 9 – Interpretação dos valores do coeficiente de correlação de Pearson  
Fonte: Hinkle, Wiersma & Jurs, (2003)

Efetuámos ainda testes paramétricos. Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. O valor de 5% é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Quando os grupos das amostras em estudo são grandes, a distribuição tende para a normalidade. De acordo com Murteira et al. (2001), para amostras com mais de 30 elementos em cada um dos grupos em estudo, a violação do pressuposto da normalidade não põe em causa as conclusões (Gravetter & Wallnau, 2000, p 302; Stevens, 1996, p 242). Como a dimensão da amostra está nestas condições, não será necessário verificar o pressuposto e podem aplicar-se os testes paramétricos.

Como os grupos em estudo podem ser considerados de grande dimensão, utiliza-se o teste paramétrico t de Student, como explicado por Maroco (2011, p. 199-204), para analisar uma variável quantitativa nas duas classes de uma variável qualitativa dicotómica, por forma a verificar a significância das diferenças entre as médias observadas para ambos os grupos da variável dicotómica. O teste t coloca as seguintes hipóteses:

- (1) H0: não existe diferença nas médias entre os grupos da variável dicotómica.
- (2) H1: existe diferença nas médias entre os grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, portanto há diferenças entre os dois grupos.

Por fim, utilizámos testes ANOVA. A utilização do teste paramétrico ANOVA é abordada por Maroco (2011, p. 205-257), para realizar o estudo da relação entre uma variável qualitativa e variáveis quantitativas, estas podem ser determinadas pelos valores médios obtidos para cada classe da variável qualitativa, de acordo com o teste de hipóteses ANOVA, que coloca as seguintes hipóteses:

- (1) H0: não existe diferença nas médias entre os grupos da variável qualitativa.
- (2) H1: existe diferença nas médias entre os grupos da variável qualitativa.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.



### 3. Apresentação e Discussão dos Resultados do estudo 3 - Inquérito

A amostra é constituída por 552 elementos. Da amostra inicial, não foram consideradas as respostas dos inquiridos que responderam ter vínculo à GNR, por não fazerem parte da amostra pretendida. Seguidamente apresentaremos os resultados de acordo com os blocos de questões do inquérito (caracterização dos sujeitos; acesso à comunicação da GNR; análise da forma, modo e regularidade com que a comunicação chega ao inquirido e como é percebida; análise da percepção de liberdade e de segurança dos inquiridos; e análise da percepção do trabalho realizado pela GNR em prol da liberdade e segurança da população, isto é, da percepção relativamente ao cumprimento da sua missão geral).

Considerando o anteriormente referido, começamos por apresentar uma estatística descritiva, que permite perceber a forma como se distribuem as respostas face às questões colocadas no inquérito.

#### a. Caracterização

Na resposta à questão n.º 1 “Qual a sua área de residência?” verificámos que a amostra se encontra equitativamente distribuída pelas regiões em análise (Arganil, Coimbra, Leiria e Lisboa), tendo sido validados 138 inquéritos em cada uma delas, conforme demonstrado na tabela n.º 10, num total de 552 inquéritos validados e analisados.

	Frequência	Percentagem
Arganil	138	25,0
Coimbra	138	25,0
Leiria	138	25,0
Lisboa	138	25,0
Total	552	100,0

Tabela n.º 10 - Tabela de frequências: 1. Qual a sua área de residência?

Fonte: Autor

No que concerne à questão n.º 2 “Sexo” verificámos que 357 indivíduos que responderam ao inquérito são do sexo masculino e 195 do sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 64,7% de homens e 35,3% de mulheres, conforme a figura n.º 27.

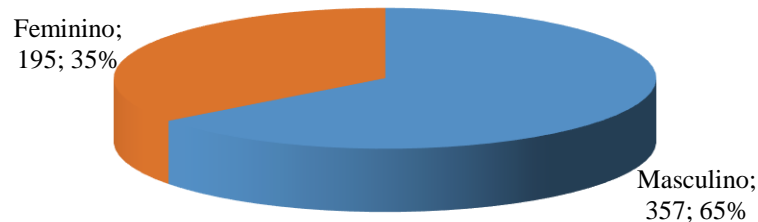


Figura n.º 27 – Gráfico de frequências: 2. Sexo  
Fonte: Autor

No que diz respeito à idade da amostra, que corresponde às respostas à questão n.º 3, verifica-se que 61 indivíduos têm idade compreendida entre os 18 e os 30 anos, 174 indivíduos têm entre 31 e 44 anos, 248 indivíduos têm idade entre os 45 e os 64 anos e 69 indivíduos têm idade superior a 64 anos, conforme tabela n.º 11. O que corresponde a que, na amostra, 11,1% dos indivíduos têm entre 18 a 30 anos, 31,5% têm entre 31 a 44 anos, 44,9% têm entre 45 a 64 anos e 12,5% têm mais de 64 anos.

	Frequência	Porcentagem
18 a 30 anos	61	11,1
31 a 44 anos	174	31,5
45 a 64 anos	248	44,9
Mais que 64 anos	69	12,5
Total	552	100,0

Tabela n.º 11 - Tabela de frequências: 3. Qual a sua idade?  
Fonte: Autor

Ao analisarmos o nível de escolaridade da amostra (questão n.º 4), constatámos que 40 indivíduos têm o ensino básico, 224 o ensino secundário e 288 o ensino superior. Tal corresponde a afirmar que, na amostra, 7,2% têm o ensino básico, 40,6% têm ensino secundário e 52,2% têm ensino superior, conforme a tabela n.º 12.

	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico	40	7,2
Ensino Secundário	224	40,6
Ensino Superior	288	52,2
Total	552	100,0

Tabela n.º 12 - Tabela de frequências: 4. Qual o seu nível de escolaridade?  
Fonte: Autor

Na amostra, nenhum dos elementos tem vínculo profissional à GNR, condição para integrar o estudo, conforme comprovado pela análise da tabela n.º 13.

	Frequência	Percentagem
Não	552	100,0
Total	552	100,0

Tabela n.º 13 - Tabela de frequências: 5. Tem ou teve algum vínculo profissional à GNR?

Fonte: Autor

#### b. Acesso à Comunicação da GNR

Analisadas as respostas à questão n.º 6 “Recorda-se de ter acedido à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR)?”, verificámos que 154 indivíduos responderam de forma negativa, enquanto que 398 responderam afirmativamente. Tal corresponde a afirmarmos que, na amostra, 72,1% recorda-se de ter acedido à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR), enquanto que 27,9% não se recorda, conforme a tabela n.º 14.

	Frequência	Percentagem
Não	154	27,9
Sim	398	72,1
Total	552	100,0

Tabela n.º 14 - Tabela de frequências: 6. Recorda-se de ter acedido à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR)?

Fonte: Autor

Na análise às respostas da questão n.º 7 “Com que frequência recebe a comunicação da GNR?” é possível constatar que 58 indivíduos recebem a comunicação da GNR diariamente, 107 semanalmente, 139 mensalmente, 66 anualmente e 182 referiu nunca ter recebido essa comunicação. Tal corresponde a afirmar que, na amostra, relativamente à frequência com que recebe a comunicação da GNR, 10,5% respondem diariamente, 19,4% semanalmente, 25,2% mensalmente, 12% anualmente e 33% respondem nunca, conforme espelhado na tabela n.º 15.

	Frequência	Percentagem
Diariamente	58	10,5
Semanalmente	107	19,4
Mensalmente	139	25,2
Anualmente	66	12,0
Nunca	182	33,0
Total	552	100,0

Tabela n.º 15 - Tabela de frequências: 7. Com que frequência recebe a comunicação da GNR?

Fonte: Autor

Quando analisamos a resposta à questão n.º 8 “Como tem/teve acesso à comunicação da GNR?”, verificámos que as redes sociais, a rádio e a televisão são os meios predominantes no acesso à comunicação da instituição. Em contraponto, os fóruns ou *blogs* na internet e o sítio da GNR na internet são os meios menos utilizados para a amostra aceder à comunicação da GNR, como podemos constatar na observação da tabela n.º 16.

	Não assinalado		Assinalado	
	N	%	N	%
8.1. Através de amigos	478	86,6%	74	13,4%
8.2. Através da internet (páginas de jornais ou de informação geral)	365	66,1%	187	33,9%
8.3. Através de fóruns ou blogs na internet	526	95,3%	26	4,7%
8.4. Através do sítio da GNR na internet	502	90,9%	50	9,1%
8.5. Através das redes sociais ( <i>Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, SAPO Vídeos ou Flickr</i> )	241	43,7%	311	56,3%
8.6. Através da rádio ou televisão	287	52,0%	265	48,0%
8.7. Através de jornais ou revistas	393	71,2%	159	28,8%

Tabela n.º 16 - Tabela de frequências: 8. Como tem/ teve acesso à comunicação da GNR?

Fonte: Autor

Na amostra, relativamente à forma como tem/teve acesso à comunicação da GNR, 56,3% assinalam “8.5. Através das redes sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, SAPO Vídeos ou Flickr*)”, 48,0% respondem “8.6. Através da rádio ou televisão”, 33,9% indicam “8.2. Através da internet (páginas de jornais ou de informação geral)”, 28,8% assinalam “8.7. Através de jornais ou revistas”, 13,4% respondem “8.1. Através de amigos”, 9,1% indicam “8.4. Através do sítio da GNR na internet” e 4,7% assinalam “8.3. Através de fóruns ou *blogs* na internet”, de acordo com a figura n.º 28.

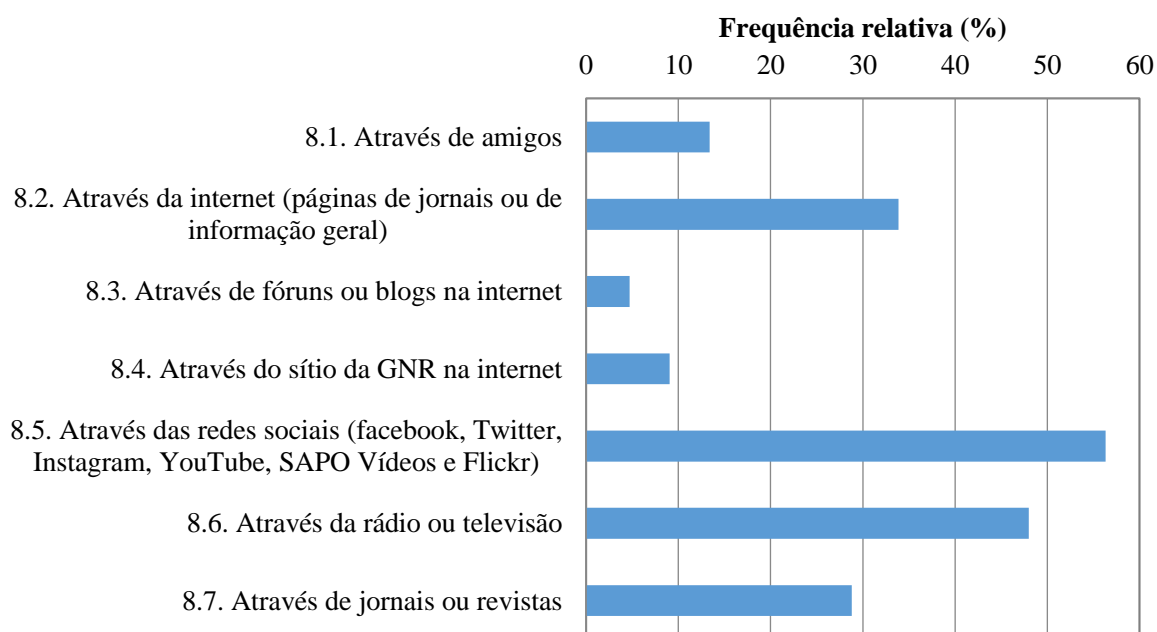


Figura n.º 28 – Gráfico de frequências: 8. Como tem/ teve acesso à comunicação da GNR?

Fonte: Autor

### c. Comunicação

Outra vertente do inquérito pretende apurar a perceção da amostra acerca da comunicação da GNR, que corresponde à questão n.º 9. A formulação desta questão foi o resultado da adaptação de questões colocadas no Índice de Liberdade Humana, publicado em 2016 e no Barómetro Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)/Intercampus sobre o tema da perceção de criminalidade e insegurança. Aqui, perante 13 afirmações, a amostra escolheu um número de uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a discordar claramente da afirmação e 5 corresponde a concordar claramente. Na análise a esta questão, conforme a tabela n.º 17, constatamos que a tendência é considerar a comunicação da GNR positiva. Aqui salientamos que 345 inquiridos concordam em considerar a comunicação da GNR como credível e 117 concordam em absoluto com essa afirmação. No entanto, apenas 224 concordam em considerar que a GNR comunica de forma adequada, aos quais se juntam 39 a concordar em absoluto.

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9.1. A comunicação da GNR é credível	13	2,4%	12	2,2%	65	11,8%	345	62,5%	117	21,2%
9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição	17	3,1%	55	10,0%	123	22,3%	248	44,9%	109	19,7%
9.3. A comunicação da GNR é objetiva	12	2,2%	36	6,5%	138	25,0%	295	53,4%	71	12,9%
9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada	19	3,4%	85	15,4%	185	33,5%	224	40,6%	39	7,1%
9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor	13	2,4%	21	3,8%	123	22,3%	300	54,3%	95	17,2%
9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia	14	2,5%	41	7,4%	152	27,5%	277	50,2%	68	12,3%
9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente	12	2,2%	29	5,3%	82	14,9%	319	57,8%	110	19,9%
9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente	10	1,8%	15	2,7%	86	15,6%	334	60,5%	107	19,4%
9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança	13	2,4%	25	4,5%	129	23,4%	289	52,4%	96	17,4%
9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade	14	2,5%	34	6,2%	164	29,7%	271	49,1%	69	12,5%
9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade	16	2,9%	56	10,1%	158	28,6%	235	42,6%	87	15,8%
9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição	16	2,9%	80	14,5%	162	29,3%	228	41,3%	66	12,0%
9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança	14	2,5%	39	7,1%	126	22,8%	291	52,7%	82	14,9%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo claramente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo claramente.

Tabela n.º 17 - Tabela de frequências: 9. Comunicação

Fonte: Autor

Ao observarmos a tabela de estatísticas (tabela n.º 18), confirmamos o anteriormente referido. Assim, a média verificada para a afirmação de que “a comunicação da GNR é

credível” é de 3,98, valor que baixa claramente no caso da afirmação de que “a GNR comunica a sua atividade de forma adequada”, para 3,32, o que é indicador que, apesar de a comunicação da GNR ser de confiança, a forma como é efetuada poderá ser melhorada.

Outros dados que merecem relevo são a média de 3,93 para a afirmação de que “quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente”, ainda a média de 3,88 para a afirmação de que “quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente”.

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
9.1. A comunicação da GNR é credível	552	3,98	0,79	20%
9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição	552	3,68	1,00	27%
9.3. A comunicação da GNR é objetiva	552	3,68	0,86	23%
9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada	552	3,32	0,94	28%
9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor	552	3,80	0,85	22%
9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia	552	3,62	0,89	24%
9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente	552	3,88	0,86	22%
9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente	552	3,93	0,79	20%
9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança	552	3,78	0,87	23%
9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade	552	3,63	0,87	24%
9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade	552	3,58	0,97	27%
9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição	552	3,45	0,98	28%
9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança	552	3,70	0,89	24%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo claramente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo claramente.

Tabela n.º 18 - Estatísticas: 9. Comunicação  
Fonte: Autor

O anteriormente exposto é mais facilmente visível na análise da figura n.º 29. Assim, os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “9.1. A comunicação da GNR é credível”, “9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente” e “9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente”, seguidos de “9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor” e “9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança”, depois de “9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança”, “9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição” e “9.3. A comunicação da GNR é objetiva”, seguidos de “9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade”, “9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia” e “9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade”, depois de “9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição”,

e finalmente de “9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada”, tendo todos os itens uma concordância média superior ao ponto intermédio da escala de medida.

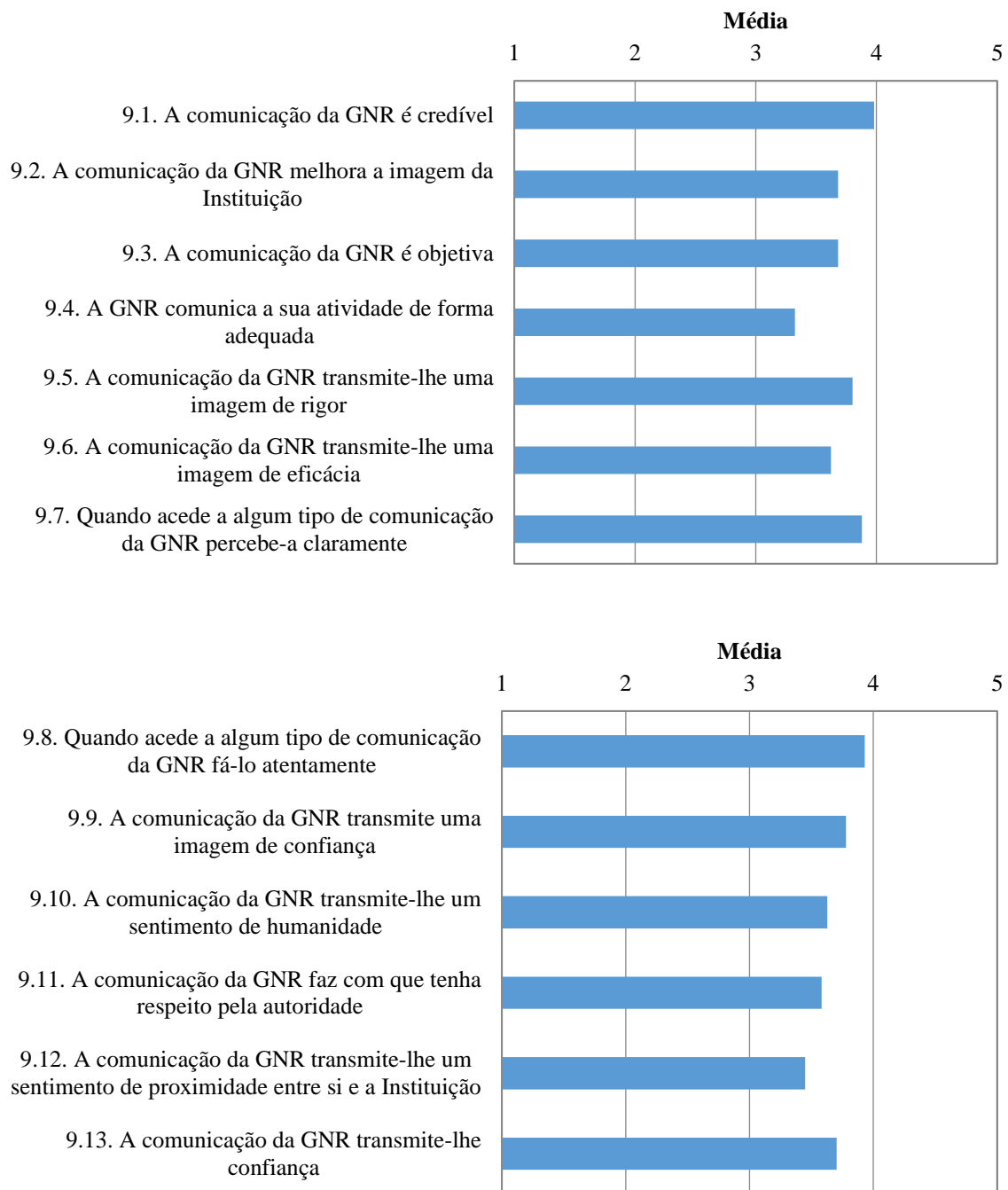


Figura n.º 29 – Gráfico de médias: 9. Comunicação  
Fonte: Autor

#### d. Liberdade

Com idêntica tipologia de questão, salientando que a formulação desta questão foi o resultado da adaptação de questões colocadas no Índice de Liberdade Humana, publicado em 2016, bem como no relatório de liberdade no mundo (Freedom in the World), publicado em 2017, a amostra pronunciou-se acerca da percepção de liberdade (questão n.º 10). Pela análise da tabela n.º 19, constatamos que a população tem, genericamente, a percepção de se sentir livre, apesar dessa percepção não ser tão relevante no caso de caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada durante a noite. Aqui, os dados revelam uma menor percepção de liberdade, dado que 24,8% se sente “parcialmente livre” e 7,8% sente-se mesmo “nada livre”.

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	10	1,8%	49	8,9%	62	11,2%	308	55,8%	123	22,3%
10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	43	7,8%	137	24,8%	89	16,1%	237	42,9%	46	8,3%
10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	9	1,6%	30	5,4%	29	5,3%	302	54,7%	182	33,0%
10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	23	4,2%	84	15,2%	59	10,7%	287	52,0%	99	17,9%
10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	10	1,8%	19	3,4%	32	5,8%	264	47,8%	227	41,1%
10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	14	2,5%	45	8,2%	48	8,7%	265	48,0%	180	32,6%
10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade	14	2,5%	49	8,9%	135	24,5%	289	52,4%	65	11,8%
10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança	13	2,4%	45	8,2%	121	21,9%	295	53,4%	78	14,1%
10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo	17	3,1%	45	8,2%	157	28,4%	265	48,0%	68	12,3%
10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade	16	2,9%	45	8,2%	123	22,3%	295	53,4%	73	13,2%
10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia	16	2,9%	44	8,0%	174	31,5%	260	47,1%	58	10,5%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nada livre; 2- Parcialmente livre; 3- Nem nada livre nem livre; 4- Livre; 5- Completamente livre.

Tabela n.º 19 - Tabela de frequências: 10. Liberdade  
Fonte: Autor

Através da observação da tabela n.º 20, constatamos que a amostra se sente livre quando está sozinho/a em casa, durante o dia, com média de 4,23, ainda a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia, com uma média de 4,12. Em sentido contrário, com média de 3,19, verificamos que há menor percepção de liberdade quando se caminha sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	552	3,88	0,92	24%
10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	552	3,19	1,13	36%
10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	552	4,12	0,86	21%
10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	552	3,64	1,07	29%
10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	552	4,23	0,85	20%
10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	552	4,00	0,98	25%
10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade	552	3,62	0,90	25%
10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança	552	3,69	0,90	24%
10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo	552	3,58	0,92	26%
10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade	552	3,66	0,91	25%
10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia	552	3,54	0,89	25%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nada livre; 2- Parcialmente livre; 3- Nem nada livre nem livre; 4- Livre; 5- Completamente livre.

Tabela n.º 20 - Estatísticas: 10. Liberdade  
Fonte: Autor

Através da figura n.º 30, verificamos graficamente que, em média, a liberdade é superior para “10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia” e “10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia”, seguidos de “10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite” e “10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia”, depois de “10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança”, “10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade”, “10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite” e “10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade”, seguidos de “10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo” e “10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia” e finalmente de “10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite”, tendo todos os itens uma liberdade média superior ao ponto intermédio da escala de medida.

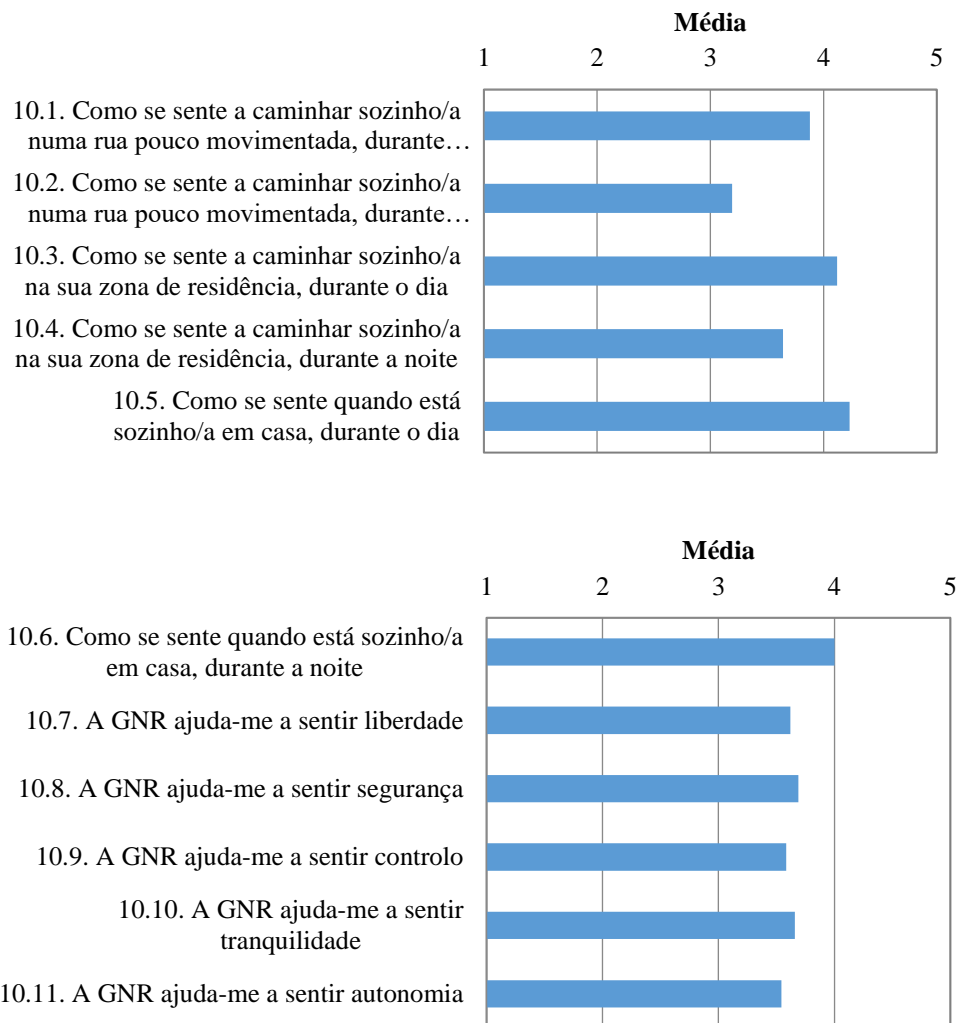


Figura n.º 30 – Gráfico de médias: 10. Liberdade

Fonte: Autor

### e. Segurança

Na análise à perceção de segurança, através da apreciação das respostas à questão n.º 11, salientando que a formulação desta questão foi o resultado da adaptação de questões colocadas no Eurobarómetro Especial 371, em dois estudos que analisam os WVS e o Barómetro Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)/Intercampus, é possível verificar que, genericamente há uma perceção positiva acerca de existência de segurança, conforme comprovado pela tabela n.º 21. Apenas se verifica uma menor perceção de segurança no caso de caminhar sozinho durante a noite numa rua pouco movimentada, ainda em caso de poderem transportar uma arma. Esta última bem mais vincada, onde 172 dos inquiridos (40,9%) responderam sentir-se muito inseguros transportando uma arma.

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	7	1,4%	41	8,4%	15	3,1%	332	68,2%	92	18,9%
11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	36	8,4%	161	37,6%	19	4,4%	182	42,5%	30	7,0%
11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	6	1,2%	15	2,9%	7	1,4%	320	62,6%	163	31,9%
11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	18	3,9%	70	15,4%	15	3,3%	290	63,6%	63	13,8%
11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	7	1,3%	11	2,1%	7	1,3%	267	51,0%	232	44,3%
11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	10	2,0%	28	5,6%	8	1,6%	283	56,6%	171	34,2%
11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma	172	40,9%	94	22,3%	32	7,6%	87	20,7%	36	8,6%
11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)	12	2,9%	39	9,3%	27	6,5%	298	71,3%	42	10,0%
11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver	6	1,2%	14	2,7%	12	2,4%	281	55,1%	197	38,6%
11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver	8	1,6%	11	2,2%	9	1,8%	388	78,4%	79	16,0%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Muito inseguro; 2- Inseguro; 3- Nem inseguro nem seguro; 4- Seguro; 5- Muito seguro.

Tabela n.º 21 - Tabela de frequências: 11. Segurança

Fonte: Autor

Através da análise da tabela de estatísticas (tabela n.º 22), verificamos que há uma perceção positiva acerca da segurança. Neste âmbito sublinhamos a média de 4,35 na resposta à questão “como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia”, ainda a média de 4,27 que considera “a sua cidade/vila é um lugar seguro para viver”, não sendo de desprezar a média de 4,21 para a questão de “como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia”. Em sentido oposto, com média de 2,34 verificamos que há menor perceção de segurança se “pudesse transportar uma arma” ou, com média de 3,02, quando “se caminha sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite”.

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	487	3,95	0,83	21%
11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	428	3,02	1,19	39%
11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	511	4,21	0,72	17%
11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	456	3,68	1,02	28%
11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	524	4,35	0,74	17%
11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	500	4,15	0,86	21%
11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma	421	2,34	1,40	60%
11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)	418	3,76	0,86	23%
11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver	510	4,27	0,74	17%
11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver	495	4,05	0,64	16%

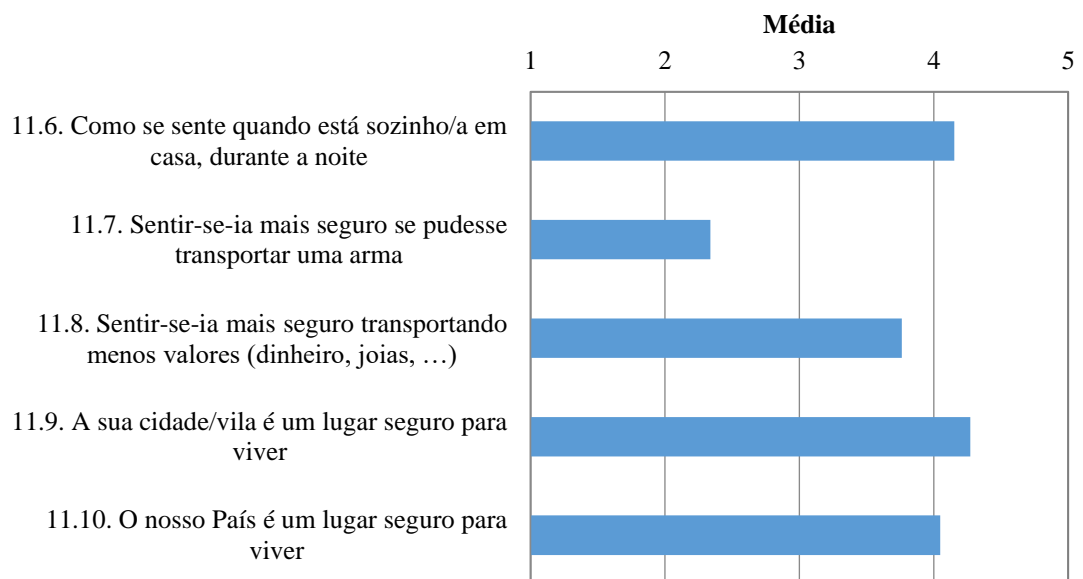
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Muito inseguro; 2- Inseguro; 3- Nem inseguro nem seguro; 4- Seguro; 5- Muito seguro.

Tabela n.º 22 - Estatísticas: 11. Segurança

Fonte: Autor

Graficamente, através da análise à figura n.º 31, podemos afirmar que, em média, a segurança é superior para “11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia”, “11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver”, “11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia” e “11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite”, seguidos de “11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver” e “11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia”, depois de “11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)” e “11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite”, tendo estes itens uma segurança média superior ao ponto intermédio da escala de medida; a segurança diminui para “11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite”, item com valor média próximo do ponto intermédio da escala de medida; e é mais baixa para “11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma”, item com segurança média inferior ao ponto intermédio da escala de medida.



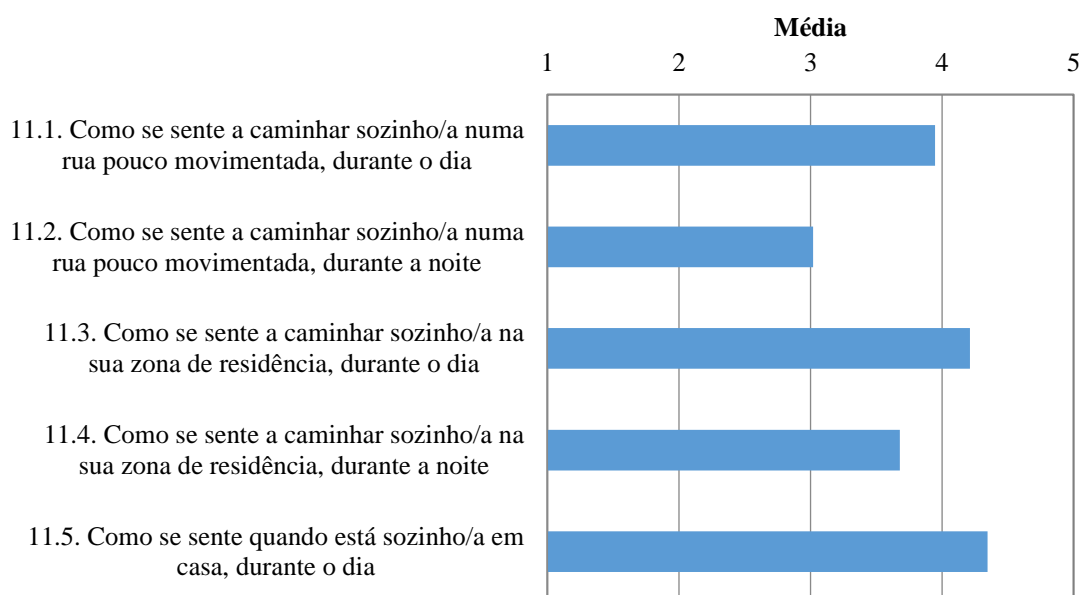


Figura n.º 31 – Gráfico de médias: 11. Segurança  
Fonte: Autor

#### f. Missão

A última questão do inquérito pretende apurar a perceção da amostra sobre a forma e eficiência com que a GNR está a cumprir a sua missão, nomeadamente assegurando a liberdade e garantindo a segurança da população. Através da análise da tabela n.º 23 verificamos que a opinião geral é ligeiramente positiva, ou seja, a perceção genérica é a de que a GNR está a assegurar a liberdade e a segurança da população.

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
12.1. Combater a criminalidade em geral	11	2,0%	82	14,9%	96	17,4%	312	56,5%	51	9,2%
12.2. Proteger os cidadãos	7	1,3%	68	12,3%	98	17,8%	319	57,8%	60	10,9%
12.3. Evitar a criminalidade	12	2,2%	87	15,8%	119	21,6%	281	50,9%	53	9,6%
12.4. Apoiar a população mais necessitada	8	1,4%	44	8,0%	103	18,7%	308	55,8%	89	16,1%
12.5. Assegurar a segurança da população	7	1,3%	51	9,2%	107	19,4%	327	59,2%	60	10,9%
12.6. Assegurar a liberdade da população	6	1,1%	43	7,8%	158	28,6%	299	54,2%	46	8,3%
12.7. Garantir a liberdade de expressão	9	1,6%	39	7,1%	202	36,6%	247	44,7%	55	10,0%
12.8. Garantir a liberdade de associação	9	1,6%	41	7,4%	203	36,8%	252	45,7%	47	8,5%
12.9. Garantir os direitos individuais da população	10	1,8%	45	8,2%	157	28,4%	288	52,2%	52	9,4%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Tabela n.º 23 - Tabela de frequências: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:  
Fonte: Autor

Ao verificarmos a tabela estatística (tabela n.º 24), apuramos uma média de 3,77 para a perceção de que a GNR está a fazer o suficiente para apoiar a população mais necessitada e uma média mais baixa (3,52) para a perceção de que a GNR está a fazer o suficiente para garantir a liberdade de associação.

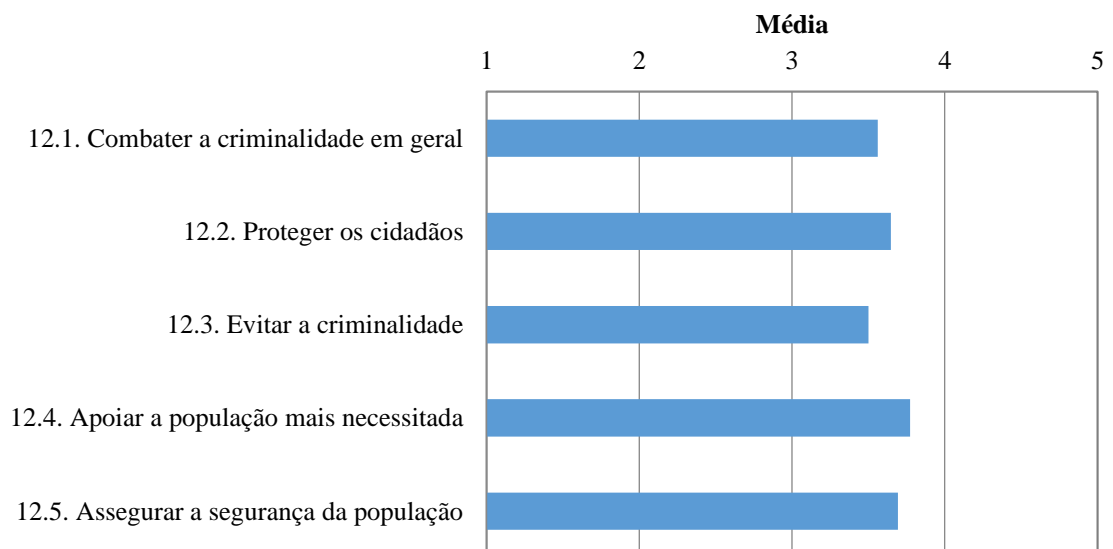
	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
12.1. Combater a criminalidade em geral	552	3,56	0,92	26%
12.2. Proteger os cidadãos	552	3,65	0,88	24%
12.3. Evitar a criminalidade	552	3,50	0,94	27%
12.4. Apoiar a população mais necessitada	552	3,77	0,86	23%
12.5. Assegurar a segurança da população	552	3,69	0,83	23%
12.6. Assegurar a liberdade da população	552	3,61	0,79	22%
12.7. Garantir a liberdade de expressão	552	3,54	0,83	23%
12.8. Garantir a liberdade de associação	552	3,52	0,82	23%
12.9. Garantir os direitos individuais da população	552	3,59	0,84	23%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Tabela n.º 24 - Estatísticas: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:  
Fonte: Autor

Assim, de acordo com a análise da figura n.º 32, em média, a concordância é superior para “12.4. Apoiar a população mais necessitada”, “12.5. Assegurar a segurança da população” e “12.2. Proteger os cidadãos”, seguidos de “12.6. Assegurar a liberdade da população”, “12.9. Garantir os direitos individuais da população”, “12.1. Combater a criminalidade em geral”, “12.7. Garantir a liberdade de expressão”, “12.8. Garantir a liberdade de associação” e “12.3. Evitar a criminalidade”, tendo todos os itens uma concordância média superior ao ponto intermédio da escala de medida.



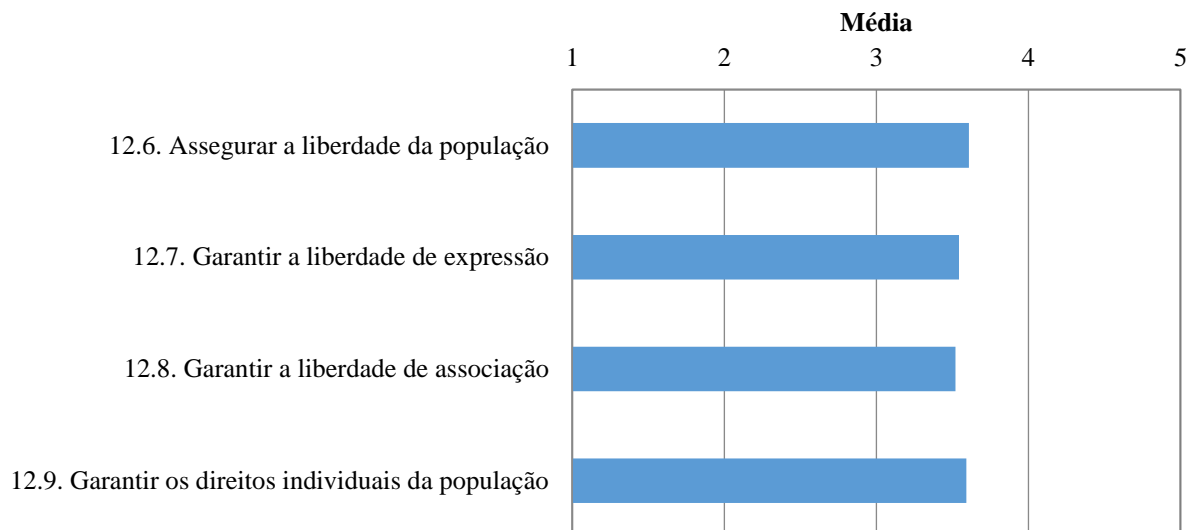


Figura n.º 32 – Gráfico de médias: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:  
Fonte: Autor

#### 4. Análise Fatorial Exploratória

Seguidamente apresentamos uma análise fatorial exploratória, por forma a determinar fatores de análise em cada dimensão do questionário e estabelecer uma correlação das variáveis observáveis e organizá-las em fatores, que, por si só, são variáveis não observáveis.

##### a. Dimensão Comunicação

Começamos por analisar a comunicação da GNR, seguindo o modelo apresentado na questão n.º 9 do inquérito. Conforme verificado na tabela n.º 25, a Medida de Adequação da Amostra de  $KMO=0,969$  indica que a qualidade dos dados é muito boa para a aplicação da análise fatorial. As comunalidades (h) são superiores ao mínimo exigido de 40%, sendo até superiores a 62%. São constituídos dois fatores que explicam 70,5% da variação total observada nas variáveis originais.

	h	Fator	
		1	2
9.1. A comunicação da GNR é credível	,732	,464	<b>,719</b>
9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição	,732	<b>,807</b>	,285
9.3. A comunicação da GNR é objetiva	,679	,526	<b>,635</b>
9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada	,688	<b>,764</b>	,322
9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor	,693	<b>,609</b>	,567

9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia	,669	<b>,650</b>	,496
9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente	,701	,294	<b>,784</b>
9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente	,703	,211	<b>,811</b>
9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança	,766	<b>,716</b>	,504
9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade	,623	<b>,584</b>	,531
9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade	,708	<b>,770</b>	,339
9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição	,689	<b>,796</b>	,237
9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança	,784	<b>,774</b>	,431
% variância explicada		41,0	29,5
Variância total explicada			70,5

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 3 iterações.  
N = 552. KMO = 0,969. As saturações superiores estão a negrito.

Tabela n.º 25 - Análise fatorial exploratória: 9. Comunicação

Fonte: Autor

Portanto, justifica-se a constituição de dois fatores para a dimensão Comunicação, aos quais se atribuíram designações, de acordo com as associações entre os fatores e as variáveis:

(a) Fator 1 – Efeitos Positivos da Comunicação, associado às variáveis:

- 9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição
- 9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada
- 9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor
- 9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia
- 9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança
- 9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade
- 9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade
- 9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição
- 9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança

(b) Fator 2 – Entendimento da Comunicação, associado às variáveis:

- 9.1. A comunicação da GNR é credível
- 9.3. A comunicação da GNR é objetiva
- 9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente
- 9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente



## b. Dimensão Liberdade

Na análise à dimensão da percepção de liberdade, prosseguimos com o modelo apresentado na questão n.º 10 do inquérito, conforme tabela n.º 26. A Medida de Adequação da Amostra de  $KMO=0,911$  indica que a qualidade dos dados é muito boa para a aplicação da análise fatorial. As comunalidades (h) são superiores ao mínimo exigido de 40%, sendo até superiores a 60%. São constituídos dois fatores que explicam 73,9% da variação total observada nas variáveis originais.

	h	Fator	
		1	2
10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	,682	,291	<b>,773</b>
10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	,607	,053	<b>,777</b>
10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	,705	,364	<b>,756</b>
10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	,713	,082	<b>,840</b>
10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	,654	,380	<b>,713</b>
10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	,680	,328	<b>,757</b>
10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade	,802	<b>,859</b>	,255
10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança	,847	<b>,888</b>	,242
10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo	,793	<b>,865</b>	,211
10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade	,838	<b>,887</b>	,227
10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia	,806	<b>,870</b>	,219
% variância explicada		39,1	34,8
Variância total explicada			73,9

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 3 iterações.  
N = 552.  $KMO = 0,911$ . As saturações superiores a 0,5 estão a negrito.

Tabela n.º 26 - Análise fatorial exploratória: 10. Liberdade  
Fonte: Autor

Portanto, justifica-se a constituição de dois fatores para a dimensão Liberdade, aos quais se atribuíram designações, de acordo com as associações entre os fatores e as variáveis:

(a) Fator 1 – Liberdade no exterior e em casa, associado às variáveis:

- 10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia
- 10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite
- 10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia
- 10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite
- 10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia

- 10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite
- (b) Fator 2 – Liberdade intrínseca à pessoa, associado às variáveis:
- 10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade
  - 10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança
  - 10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo
  - 10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade
  - 10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia

### c. Dimensão Segurança

Na análise à dimensão da percepção de segurança, prosseguimos com o modelo apresentado na questão n.º 11 do inquérito, conforme tabela n.º 27. A Medida de Adequação da Amostra de KMO=0,895 indica que a qualidade dos dados é boa para a aplicação da análise fatorial. As comunalidades (h) são superiores ao mínimo exigido de 40%, sendo até superiores a 51%. São constituídos dois fatores que explicam 68,6% da variação total observada nas variáveis originais.

	h	Fator	
		1	2
11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia	,677	<b>,756</b>	,326
11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite	,678	,442	<b>,695</b>
11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia	,784	<b>,873</b>	,146
11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite	,670	<b>,684</b>	,451
11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia	,781	<b>,884</b>	-,005
11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite	,691	<b>,825</b>	,103
11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma	,659	-,161	<b>,796</b>
11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)	,514	<b>,712</b>	,085
11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver	,740	<b>,860</b>	-,035
11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver	,662	<b>,808</b>	,091
% variância explicada		53,8	14,7
Variância total explicada			68,6

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 3 iterações.  
N = 552. KMO = 0,895. As saturações superiores a 0,5 estão a negrito.

Tabela n.º 27 - Análise fatorial exploratória: 11. Segurança  
Fonte: Autor

Portanto, justifica-se a constituição de dois fatores para a dimensão Segurança, aos quais se atribuíram designações, de acordo com as associações entre os fatores e as variáveis:

- (a) Fator 1 – Segurança em casa e no exterior, associado às variáveis:
- 11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia

- 11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia
  - 11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite
  - 11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia
  - 11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite
  - 11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)
  - 11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver
  - 11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver
- (b) Fator 2 – Segurança em situações limite, associado às variáveis:
- 11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite
  - 11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma

#### d. Dimensão Missão

Por fim, analisamos a dimensão da percepção de cumprimento da missão, prosseguindo o modelo da questão n.º 12 do inquérito, conforme tabela n.º 28. A Medida de Adequação da Amostra de  $KMO=0,927$  indica que a qualidade dos dados é muito boa para a aplicação da análise fatorial. As comunalidades (h) são superiores ao mínimo exigido de 40%, sendo até superiores a 57%. São constituídos dois fatores que explicam 76,7% da variação total observada nas variáveis originais.

	h	Fator	
		1	2
12.1. Combater a criminalidade em geral	,808	<b>,863</b>	,251
12.2. Proteger os cidadãos	,793	<b>,820</b>	,347
12.3. Evitar a criminalidade	,828	<b>,873</b>	,256
12.4. Apoiar a população mais necessitada	,577	<b>,603</b>	,463
12.5. Assegurar a segurança da população	,789	<b>,815</b>	,355
12.6. Assegurar a liberdade da população	,770	,563	<b>,673</b>
12.7. Garantir a liberdade de expressão	,792	,214	<b>,863</b>
12.8. Garantir a liberdade de associação	,811	,269	<b>,859</b>
12.9. Garantir os direitos individuais da população	,734	,519	<b>,681</b>
% variância explicada		43,5	33,2
Variância total explicada			76,7

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 3 iterações. N = 552. KMO = 0,927. As saturações superiores a 0,5 estão a negrito.

Tabela n.º 28 - Análise fatorial exploratória: 12. Missão  
Fonte: Autor

Portanto, justifica-se a constituição de dois fatores para a dimensão Missão, aos quais se atribuíram designações, de acordo com as associações entre os fatores e as variáveis:

- (a) Fator 1 – Aspectos tangíveis, associado às variáveis:
- 12.1. Combater a criminalidade em geral
  - 12.2. Proteger os cidadãos
  - 12.3. Evitar a criminalidade
  - 12.4. Apoiar a população mais necessitada
  - 12.5. Assegurar a segurança da população
- (b) Fator 2 – Aspectos intangíveis, associado às variáveis:
- 12.6. Assegurar a liberdade da população
  - 12.7. Garantir a liberdade de expressão
  - 12.8. Garantir a liberdade de associação
  - 12.9. Garantir os direitos individuais da população

## 5. Análise de consistência interna dos fatores das dimensões

Importa agora passarmos a uma análise de consistência interna dos fatores criados no ponto anterior.

### a. Dimensão Comunicação

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “discordo claramente” e “concordo claramente”, com 13 itens, os quais se organizam em dois fatores, conforme tabela n.º 29.

FATORES	ITENS
Fator 1 – Efeitos Positivos da Comunicação	9.2. A comunicação da GNR melhora a imagem da Instituição
	9.4. A GNR comunica a sua atividade de forma adequada
	9.5. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de rigor
	9.6. A comunicação da GNR transmite-lhe uma imagem de eficácia
	9.9. A comunicação da GNR transmite uma imagem de confiança
	9.10. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de humanidade
	9.11. A comunicação da GNR faz com que tenha respeito pela autoridade
	9.12. A comunicação da GNR transmite-lhe um sentimento de proximidade entre si e a Instituição
	9.13. A comunicação da GNR transmite-lhe confiança
	Fator 2 – Entendimento da Comunicação
9.3. A comunicação da GNR é objetiva	
9.7. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR percebe-a claramente	
9.8. Quando acede a algum tipo de comunicação da GNR fá-lo atentamente	

Tabela n.º 29 - Fatores da Dimensão 9. Comunicação

Fonte: Autor

Verifica-se que o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para os dois fatores, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais, conforme tabela n.º 30.

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Fator 1 – Efeitos Positivos da Comunicação	0,943	7
Fator 2 – Entendimento da Comunicação	0,856	4

Tabela n.º 30 - Estatísticas de consistência interna: Dimensão 9. Comunicação

Fonte: Autor

### b. Dimensão Liberdade

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Nada livre” e “Completamente livre”, com 11 itens, os quais se organizam em dois fatores, conforme tabela n.º 31.

FATORES	ITENS
Fator 1 – Liberdade no exterior e em casa	10.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia
	10.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite
	10.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia
	10.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite
	10.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia
	10.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite
Fator 2 – Liberdade intrínseca à pessoa	10.7. A GNR ajuda-me a sentir liberdade
	10.8. A GNR ajuda-me a sentir segurança
	10.9. A GNR ajuda-me a sentir controlo
	10.10. A GNR ajuda-me a sentir tranquilidade
	10.11. A GNR ajuda-me a sentir autonomia

Tabela n.º 31 - Fatores da Dimensão 10. Liberdade

Fonte: Autor

Verifica-se que o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para os dois fatores, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais, conforme tabela n.º 32.

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Fator 1 – Liberdade no exterior e em casa	0,890	6
Fator 2 – Liberdade intrínseca à pessoa	0,946	5

Tabela n.º 32 - Estatísticas de consistência interna: Dimensão 10. Liberdade

Fonte: Autor

### c. Dimensão Segurança

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Muito inseguro” e “Muito seguro”, com 10 itens, os quais se organizam em dois fatores, de acordo com a tabela n.º 33.

FATORES	ITENS
Fator 1 – Segurança em casa e no exterior	11.1. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante o dia
	11.3. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante o dia
	11.4. Como se sente a caminhar sozinho/a na sua zona de residência, durante a noite
	11.5. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante o dia
	11.6. Como se sente quando está sozinho/a em casa, durante a noite
	11.8. Sentir-se-ia mais seguro transportando menos valores (dinheiro, joias, ...)
Fator 2 – Segurança em situações limite	11.9. A sua cidade/vila é um lugar seguro para viver
	11.10. O nosso país é um lugar seguro para viver
	11.2. Como se sente a caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada, durante a noite
	11.7. Sentir-se-ia mais seguro se pudesse transportar uma arma

Tabela n.º 33 - Fatores da Dimensão 11. Segurança

Fonte: Autor

Conforme observado na tabela n.º 34, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para os dois fatores, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais.

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Fator 1 – Segurança em casa e no exterior	0,914	8
Fator 2 – Segurança em situações limite	0,821	2

Tabela n.º 34 - Estatísticas de consistência interna: Dimensão 11. Segurança

Fonte: Autor

### d. Dimensão Missão

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, com 9 itens, os quais se organizam em dois fatores, conforme tabela n.º 35.

FATORES	ITENS
Fator 1 – Aspetos tangíveis	12.1. Combater a criminalidade em geral
	12.2. Proteger os cidadãos
	12.3. Evitar a criminalidade
	12.4. Apoiar a população mais necessitada
	12.5. Assegurar a segurança da população
Fator 2 – Aspetos intangíveis	12.6. Assegurar a liberdade da população
	12.7. Garantir a liberdade de expressão
	12.8. Garantir a liberdade de associação
	12.9. Garantir os direitos individuais da população

Tabela n.º 35 - Fatores da Dimensão 11. Segurança

Fonte: Autor

De acordo com a tabela n.º 36, o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para os dois fatores, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais.

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
Fator 1 – Aspectos tangíveis	0,917	5
Fator 2 – Aspectos intangíveis	0,890	4

Tabela n.º 36 - Estatísticas de consistência interna: Dimensão 11. Segurança  
Fonte: Autor

## 6. Análise Descritiva das Dimensões

Proseguimos com uma análise descritiva das dimensões com a construção de todos os fatores e respetiva análise descritiva. Para os fatores das dimensões das escalas utilizadas, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que os constituem, conforme tabela n.º 37.

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
<b>9. Comunicação</b>						
Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	552	3,62	0,76	21%	1	5
Fator 2 - Entendimento da Comunicação	552	3,87	0,69	18%	1	5
<b>10. Liberdade</b>						
Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	552	3,84	0,78	20%	1	5
Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	552	3,62	0,82	23%	1	5
<b>11. Segurança</b>						
Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	547	4,03	0,65	16%	1	5
Fator 2 - Segurança em situações limite	499	2,74	1,13	41%	1	5
<b>12. Missão</b>						
Fator 1 - Aspectos tangíveis	552	3,63	0,77	21%	1	5
Fator 2 - Aspectos intangíveis	552	3,57	0,71	20%	1	5

Tabela n.º 37 - Estatísticas: Dimensões das escalas utilizadas  
Fonte: Autor

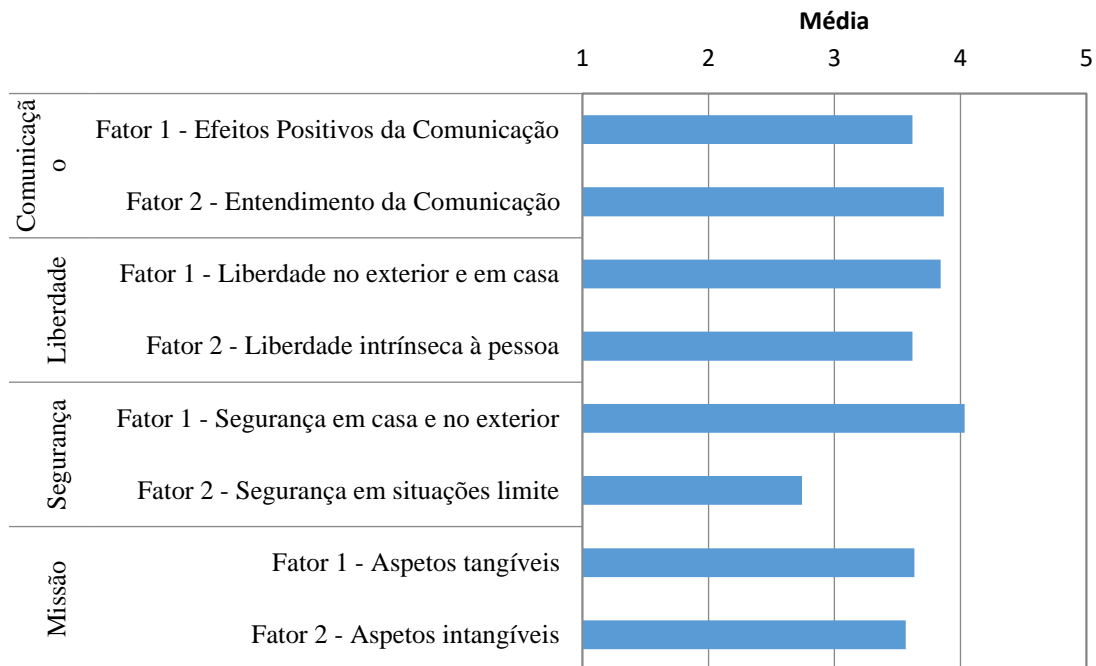


Figura n.º 33 – Gráfico de médias: Dimensões das escalas utilizadas  
Fonte: Autor

Podemos verificar, através da figura n.º 33, que as perceções são superiores para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior (Segurança), seguido do Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa (Liberdade), depois do Fator 1 - Aspetos tangíveis (Missão), do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação), do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa (Liberdade) e do Fator 2 - Aspetos intangíveis (Missão), tendo todos os fatores um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; a perceção é mais baixa para o Fator 2 - Segurança em situações limite (Segurança), único com um valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

#### a. Objetivos

Face aos resultados e análise anterior, iremos agora analisar as conclusões a retirar de cada objetivo proposto para o presente estudo através do inquérito.



**(1) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de liberdade e de segurança da população.**

Optámos por analisar ambos os objetivos em conjunto pelo facto de ambos os conceitos terem relações profundas de, por um lado, aproximação ou interdependência, por outro, separação ou antinomia, sendo certo que sem segurança não há liberdade e a inexistência de liberdade transforma os cidadãos em súbditos, não sendo aceitável que exista liberdade sem segurança. Acresce que, da análise conjunta, será possível correlacionar diretamente os fatores que mais influenciam um e outro.

Assim, o estudo destes objetivos será realizado, em primeiro lugar, analisando a correlação de Pearson entre os fatores da dimensão da questão 9 (comunicação) e os fatores das dimensões das questões 10 (liberdade) e 11 (segurança), utilizando os fatores anteriormente criados.

As variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, pelo que a relação entre elas pode ser analisada utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R.

		9. Comunicação	
		Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Fator 2 - Entendimento da Comunicação
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Coef. Correlação	,317(**)
		Valor de prova (p)	,000
		N	552
10. Liberdade	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Coef. Correlação	,520(**)
		Valor de prova (p)	,000
		N	552
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Coef. Correlação	,252(**)
		Valor de prova (p)	,000
		N	547
11. Segurança	Fator 2 - Segurança em situações limite	Coef. Correlação	,247(**)
		Valor de prova (p)	,000
		N	499

\*\* p < 0,01

Tabela n.º 38- Correlação de Pearson: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores das dimensões liberdade e segurança

Fonte: Autor

Na análise da tabela n.º 38 verificam-se correlações positivas estatisticamente significativas entre os dois fatores da dimensão comunicação e os quatro fatores das dimensões liberdade e segurança, o que significa que quem apresenta maior perceção dos fatores da dimensão comunicação apresenta também maior perceção dos fatores das dimensões liberdade e segurança e vice-versa.

Em termos da magnitude das correlações, por ordem decrescente:

- (a) Existe uma correlação moderada positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa (Liberdade) ( $r=0,520$ ,  $p<0,001$ ).
- (b) Existe uma correlação baixa positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa (Liberdade) ( $r=0,490$ ,  $p<0,001$ ).
- (c) Existe uma correlação baixa positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa (Liberdade) ( $r=0,395$ ,  $p<0,001$ ).
- (d) Existe uma correlação baixa positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior (Segurança) ( $r=0,343$ ,  $p<0,001$ ).
- (e) Existe uma correlação baixa positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa (Liberdade) ( $r=0,317$ ,  $p<0,001$ ).
- (f) Existe uma correlação negligenciável positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior (Segurança) ( $r=0,252$ ,  $p<0,001$ ).
- (g) Existe uma correlação negligenciável positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Segurança em situações limite (Segurança) ( $r=0,247$ ,  $p<0,001$ ).
- (h) Existe uma correlação negligenciável positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Segurança em situações limite (Segurança) ( $r=0,247$ ,  $p<0,001$ ).

O anteriormente exposto é comprovado pelas figuras n.º 34 e 35, que correspondem a gráficos de dispersão relativamente à relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão liberdade e relativamente à relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão segurança.

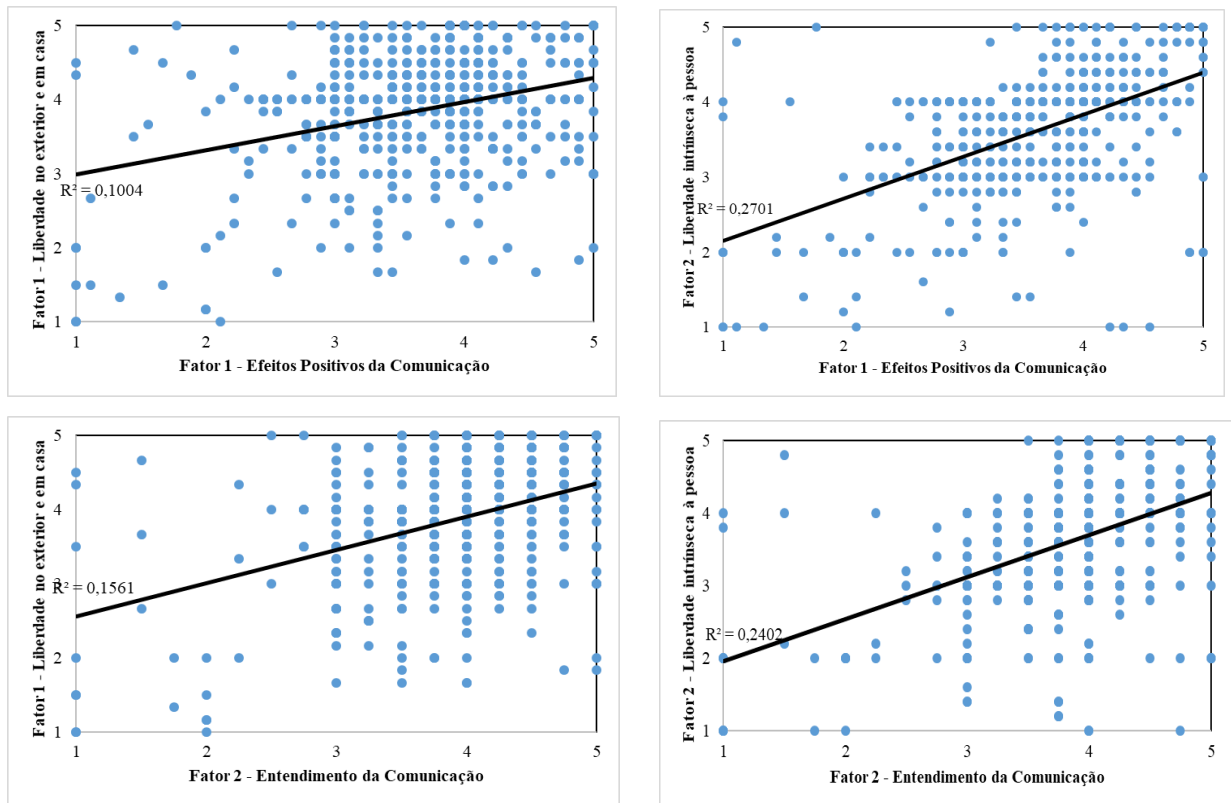


Figura n.º 34 – Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão liberdade

Fonte: Autor

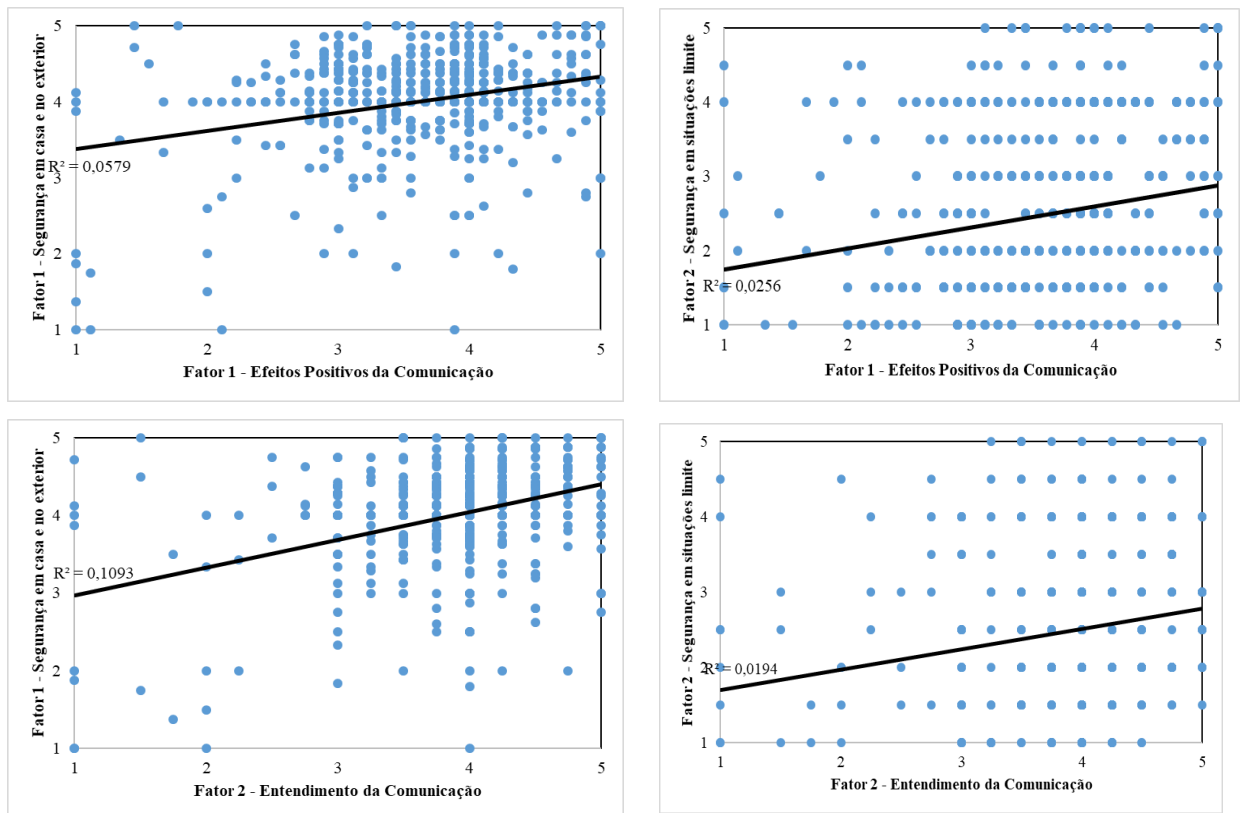


Figura n.º 35 – Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão segurança

Fonte: Autor

Portanto, em função destes primeiros resultados, podemos sugerir que a comunicação da GNR contribui para a percepção de segurança e de liberdade da população.

**(2) Verificar se a percepção da liberdade e segurança variam com o acesso à comunicação da GNR e com a frequência com que recebe essa comunicação.**

Para melhor fundamentarmos os dois primeiros objetivos do estudo, anteriormente enunciados, decidimos verificar se a percepção da liberdade e segurança variam com o acesso à comunicação da GNR e com a frequência com que recebe essa comunicação. Para tal, através da estatística descritiva e Testes t, procurámos relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o acesso à comunicação da GNR.

Na análise da tabela n.º 39, é possível observar que, para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança; e para o Fator 1 - Aspectos tangíveis e o Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão; existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) entre quem acedeu à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR) e quem não acedeu.

Apenas para o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre quem acedeu à comunicação da GNR e quem não acedeu.

		6. Acesso à comunicação	N	Média	Desvio padrão	t	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Não	154	3,33	,840	-5,811	** 0,000
		Sim	398	3,73	,697		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	Não	154	3,49	,812	-8,554	** 0,000
		Sim	398	4,02	,573		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Não	154	3,57	,949	-5,254	** 0,000
		Sim	398	3,95	,680		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Não	154	3,29	,917	-6,152	** 0,000
		Sim	398	3,75	,737		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Não	150	3,84	,769	-4,363	** 0,000
		Sim	397	4,11	,581		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	Não	136	2,80	1,176	,700	0,484
		Sim	363	2,72	1,115		
12. Missão	Fator 1 - Aspectos tangíveis	Não	154	3,42	,852	-4,166	** 0,000
		Sim	398	3,72	,719		
	Fator 2 - Aspectos intangíveis	Não	154	3,36	,783	-4,367	** 0,000
		Sim	398	3,65	,664		

\*\*  $p < 0,01$

Tabela n.º 39 - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o acesso à comunicação da GNR

Fonte: Autor

Através da análise da figura n.º 36 é possível verificar que a perceção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança; e do Fator 1 - Aspetos tangíveis e do Fator 2 - Aspetos intangíveis, da dimensão Missão; é sempre superior para quem acedeu à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR), comparativamente com quem não acedeu, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, a perceção do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para quem não acedeu à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR), comparativamente com quem acedeu, no entanto, estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

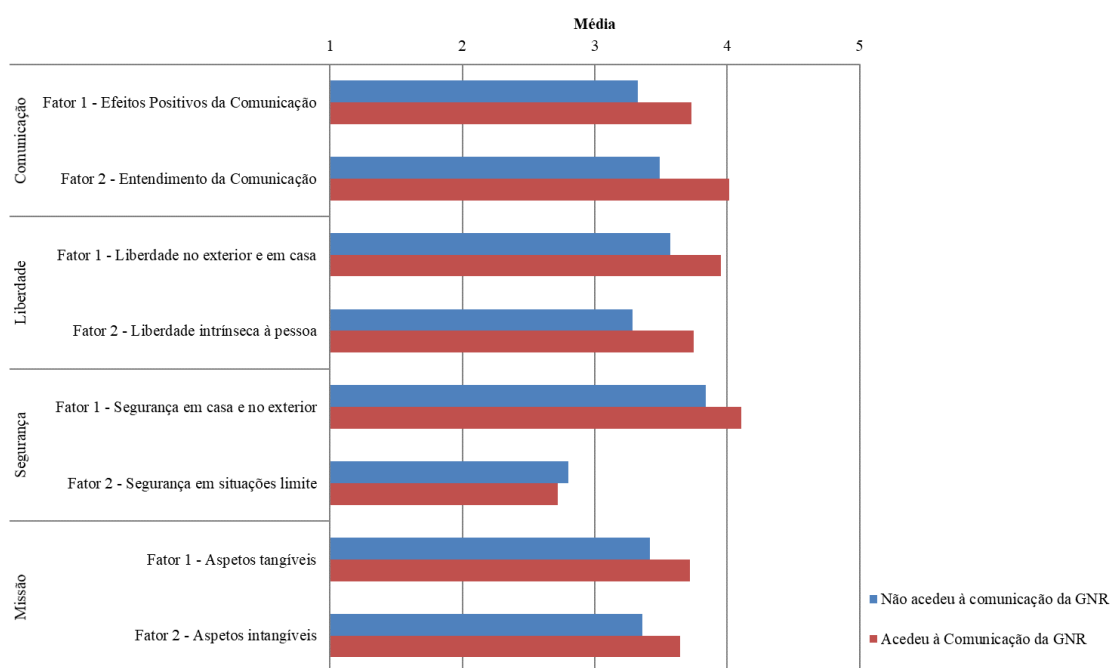


Figura n.º 36 – Gráfico de médias: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o acesso à comunicação da GNR

Fonte: Autor

Pelo anteriormente exposto, podemos sugerir que a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão varia com o acesso à comunicação da GNR, sendo superior para quem acedeu à comunicação da GNR.

Através da análise da tabela n.º 40 é possível concluir que para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão

Comunicação; para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior e o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança; e para o Fator 1 - Aspectos tangíveis e o Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão; existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) entre quem aceitou a comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR) e quem não aceitou.

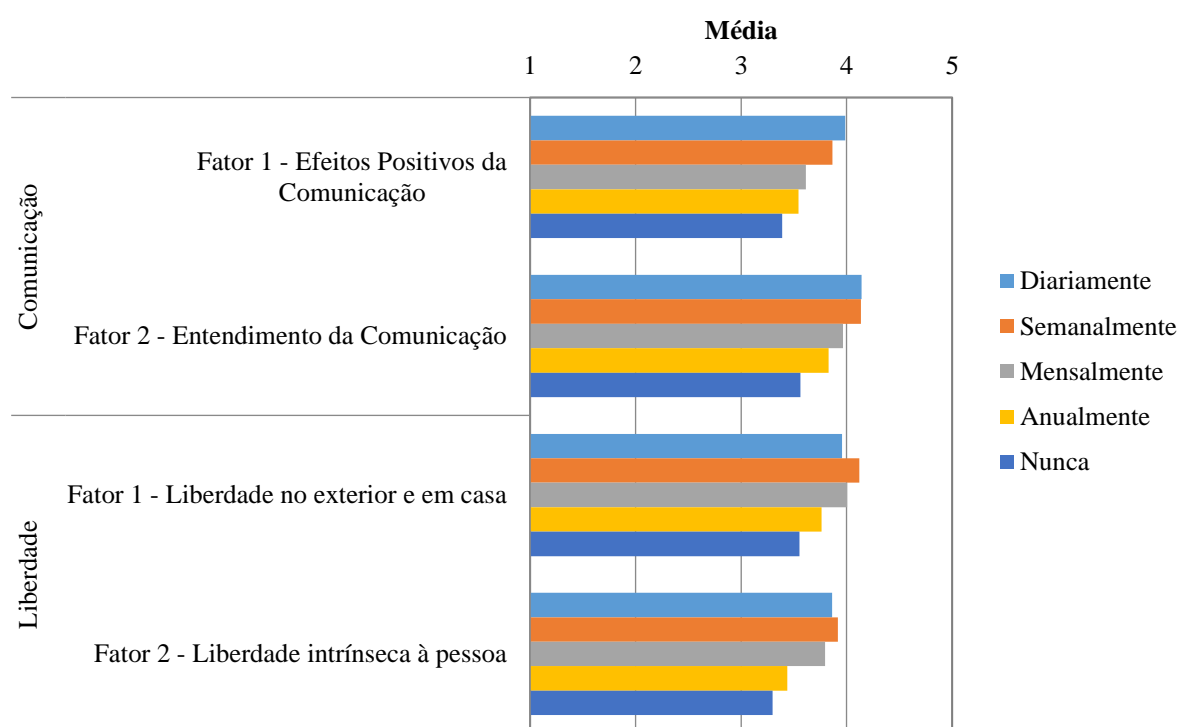
		7. Frequência comunicação?	N	Média	Desvio padrão	F	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Diariamente	58	3,99	1,009	11,313	** 0,000
		Semanalmente	107	3,87	,594		
		Mensalmente	139	3,61	,660		
		Anualmente	66	3,54	,609		
		Nunca	182	3,39	,798		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	Diariamente	58	4,14	,930	17,914	** 0,000
		Semanalmente	107	4,14	,441		
		Mensalmente	139	3,97	,544		
		Anualmente	66	3,83	,428		
		Nunca	182	3,56	,776		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Diariamente	58	3,96	,807	12,589	** 0,000
		Semanalmente	107	4,12	,573		
		Mensalmente	139	4,00	,564		
		Anualmente	66	3,76	,700		
		Nunca	182	3,55	,943		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Diariamente	58	3,86	,892	15,845	** 0,000
		Semanalmente	107	3,92	,651		
		Mensalmente	139	3,79	,595		
		Anualmente	66	3,44	,732		
		Nunca	182	3,30	,928		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Diariamente	58	3,94	,884	8,342	** 0,000
		Semanalmente	107	4,20	,412		
		Mensalmente	139	4,20	,376		
		Anualmente	66	3,97	,593		
		Nunca	177	3,86	,795		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	Diariamente	54	3,26	1,132	6,045	** 0,000
		Semanalmente	92	2,89	1,072		
		Mensalmente	132	2,56	1,051		
		Anualmente	63	2,37	1,040		
		Nunca	158	2,78	1,194		
12. Missão	Fator 1 - Aspectos tangíveis	Diariamente	58	3,88	,827	8,940	** 0,000
		Semanalmente	107	3,80	,680		
		Mensalmente	139	3,77	,669		
		Anualmente	66	3,46	,702		
		Nunca	182	3,41	,830		
	Fator 2 - Aspectos intangíveis	Diariamente	58	3,85	,761	10,520	** 0,000
		Semanalmente	107	3,78	,575		
		Mensalmente	139	3,62	,645		
		Anualmente	66	3,48	,632		
		Nunca	182	3,34	,769		

\*\* p &lt; 0,01

Tabela n.º 40 - Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a frequência com que recebe comunicação da GNR

Fonte: Autor

Em aditamento ao anteriormente exposto, analisando a figura n.º 37, constatamos que a percepção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior e do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança; e do Fator 1 - Aspectos tangíveis e do Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão; tem sempre uma tendência de aumentar com o aumento da frequência que se recebe comunicação da GNR, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.



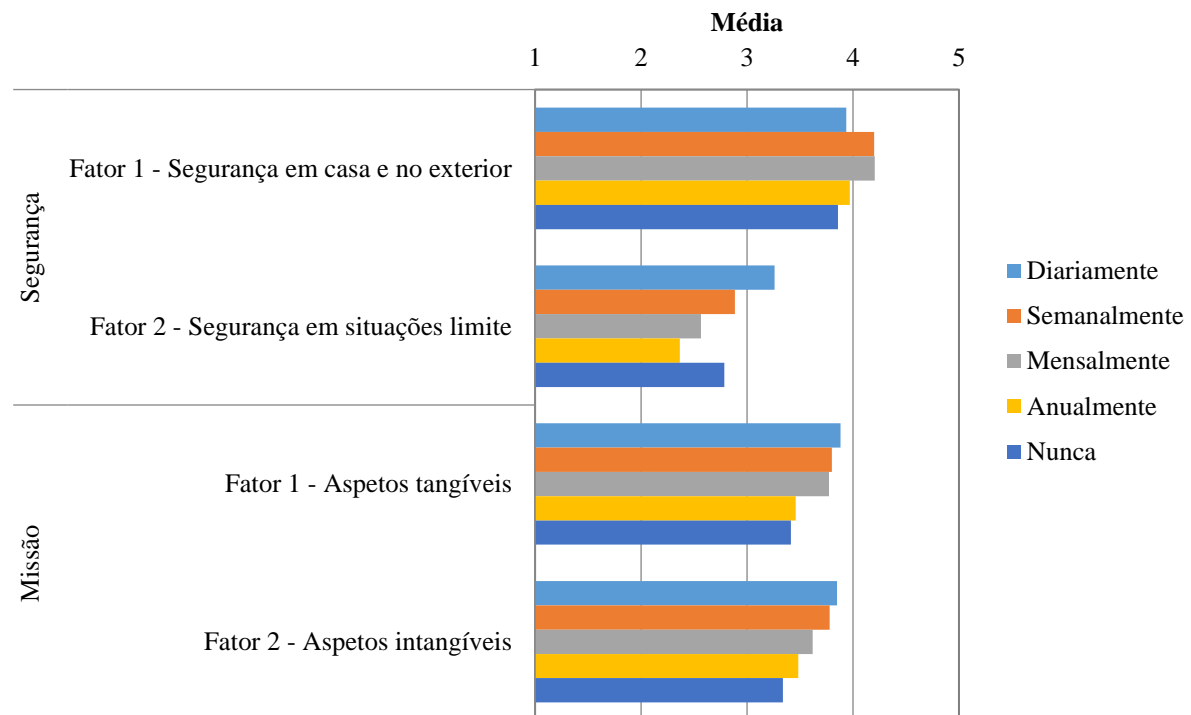


Figura n.º 37 – Gráfico de médias: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a frequência com que recebe comunicação da GNR

Fonte: Autor

Em suma, podemos concluir que a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão varia com a frequência com que recebe comunicação da GNR, aumentando com o aumento da frequência da receção de comunicação da GNR.

### (3) Averiguar qual o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral

O estudo deste objetivo será realizado, em primeiro lugar, analisando a correlação de Pearson entre os fatores da dimensão da questão 9 (comunicação) e os fatores da dimensão da questão 12 (missão), utilizando os fatores anteriormente criados.

As variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, pelo que a relação entre elas pode ser analisada utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, conforme tabela n.º 41.



		9. Comunicação		
			Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Fator 2 - Entendimento da Comunicação
12. Missão	Fator 1 - Aspectos tangíveis	Coef. Correlação	,505(**)	,468(**)
		Valor de prova (p)	,000	,000
		N	552	552
	Fator 2 - Aspectos intangíveis	Coef. Correlação	,491(**)	,460(**)
		Valor de prova (p)	,000	,000
		N	552	552

\*\* p &lt; 0,01

Tabela n.º 41 - Correlação de Pearson: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão missão

Fonte: Autor

Verificam-se correlações positivas estatisticamente significativas entre os dois fatores da dimensão comunicação e os dois fatores da dimensão missão, o que significa que quem apresenta maior perceção dos fatores da dimensão comunicação apresenta também maior perceção dos fatores da dimensão missão e vice-versa.

Em termos da magnitude das correlações, por ordem decrescente:

- (a) Existe uma correlação moderada positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Aspectos tangíveis (Missão) ( $r=0,505$ ,  $p<0,001$ ).
- (b) Existe uma correlação moderada positiva entre o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Aspectos intangíveis (Missão) ( $r=0,491$ ,  $p<0,001$ ).
- (c) Existe uma correlação moderada positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 1 - Aspectos tangíveis (Missão) ( $r=0,468$ ,  $p<0,001$ ).
- (d) Existe uma correlação moderada positiva entre o Fator 2 - Entendimento da Comunicação (Comunicação) e o Fator 2 - Aspectos intangíveis (Missão) ( $r=0,460$ ,  $p<0,001$ ).

O anteriormente exposto é comprovado pela figura n.º 38, que corresponde a gráficos de dispersão relativamente à relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão missão.

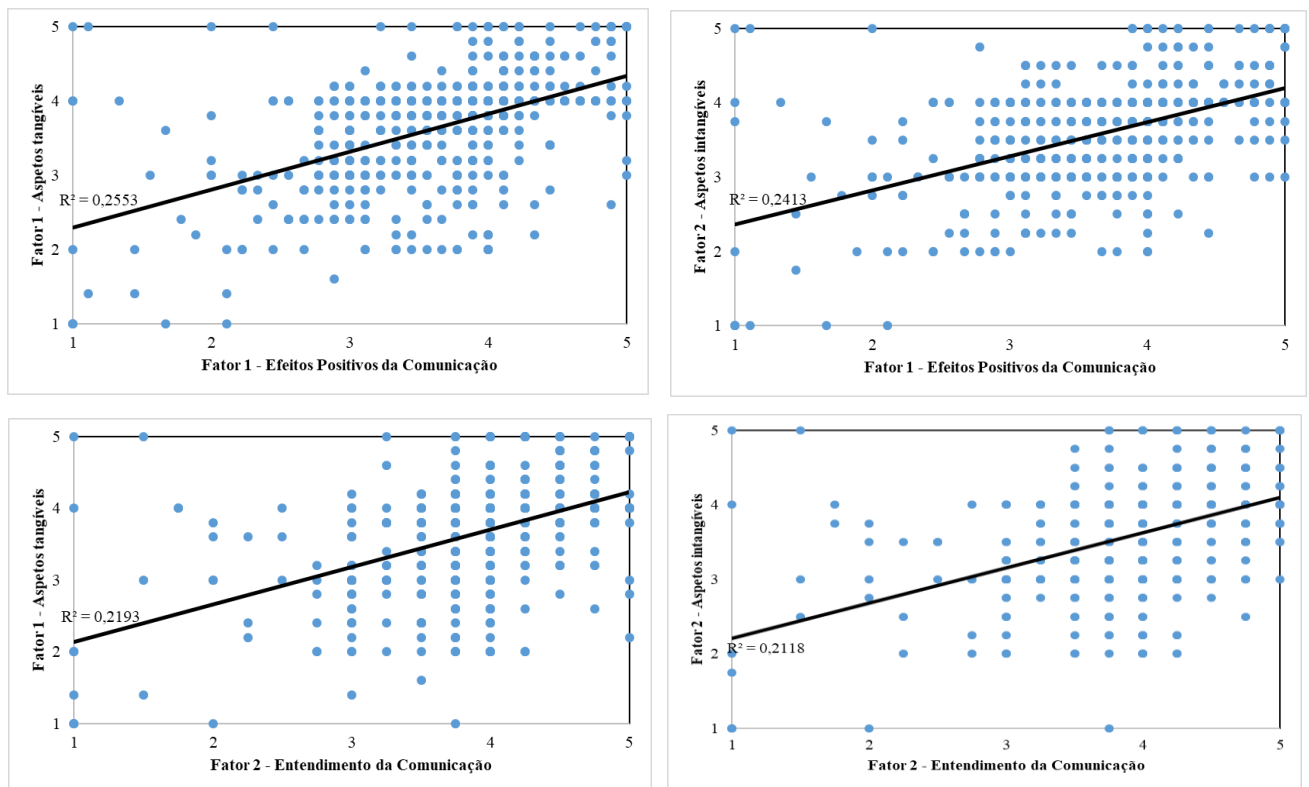


Figura n.º 38 – Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão missão

Fonte: Autor

Assim, em função destes resultados, podemos concluir que a comunicação externa da GNR contribui para a prossecução da sua missão geral.

## 7. Relação entre os resultados obtidos (perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão) com dados demográficos retirados.

Por fim, passaremos a apurar se a perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão variam com os dados demográficos recolhidos, correlacionando os dados.

Ao analisarmos as relações entre a perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com a área de residência, através da estatística descritiva e Testes ANOVA, conforme espelhado na tabela n.º 42, verificámos que, para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior ( $p \leq 0,05$ ) e o Fator 2 - Segurança em situações limite ( $p < 0,01$ ), da dimensão Segurança; e para o Fator 1 - Aspectos tangíveis

( $p < 0,01$ ), da dimensão Missão; conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ) entre as áreas de residência.

Para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; e para o Fator 2 - Aspetos intangíveis, da dimensão Missão; conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as áreas de residência.

		1. Área de residência	N	Média	Desvio padrão	F	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Arganil	138	3,52	,772	11,313	0,100
		Coimbra	138	3,62	,733		
		Leiria	138	3,59	,696		
		Lisboa	138	3,75	,828		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	Arganil	138	3,76	,760	17,914	0,184
		Coimbra	138	3,91	,631		
		Leiria	138	3,91	,568		
		Lisboa	138	3,89	,774		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Arganil	138	3,88	,844	12,589	0,069
		Coimbra	138	3,90	,689		
		Leiria	138	3,91	,699		
		Lisboa	138	3,69	,868		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Arganil	138	3,55	,915	15,845	0,581
		Coimbra	138	3,64	,745		
		Leiria	138	3,68	,725		
		Lisboa	138	3,60	,872		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Arganil	136	4,13	,681	8,342	* 0,050
		Coimbra	138	4,04	,590		
		Leiria	136	4,06	,607		
		Lisboa	137	3,91	,697		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	Arganil	121	2,82	1,121	6,045	** 0,001
		Coimbra	130	2,68	1,140		
		Leiria	130	2,47	1,114		
		Lisboa	118	3,03	1,089		
12. Missão	Fator 1 - Aspetos tangíveis	Arganil	138	3,49	,785	8,940	** 0,009
		Coimbra	138	3,60	,789		
		Leiria	138	3,64	,669		
		Lisboa	138	3,80	,805		
	Fator 2 - Aspetos intangíveis	Arganil	138	3,52	,758	10,520	0,245
		Coimbra	138	3,54	,699		
		Leiria	138	3,53	,654		
		Lisboa	138	3,67	,725		

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Tabela n.º 42 – Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a área de residência

Fonte: Autor

Pela análise da figura n.º 39, constatamos que a perceção do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, é superior para Arganil e inferior para Lisboa; a perceção do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para Lisboa, seguida de Arganil e inferior para Leiria, seguida de Coimbra; a perceção do Fator

1 - Aspetos tangíveis, da dimensão Missão, é superior para Lisboa, seguida de Leiria e inferior para Arganil, seguido de Coimbra; sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

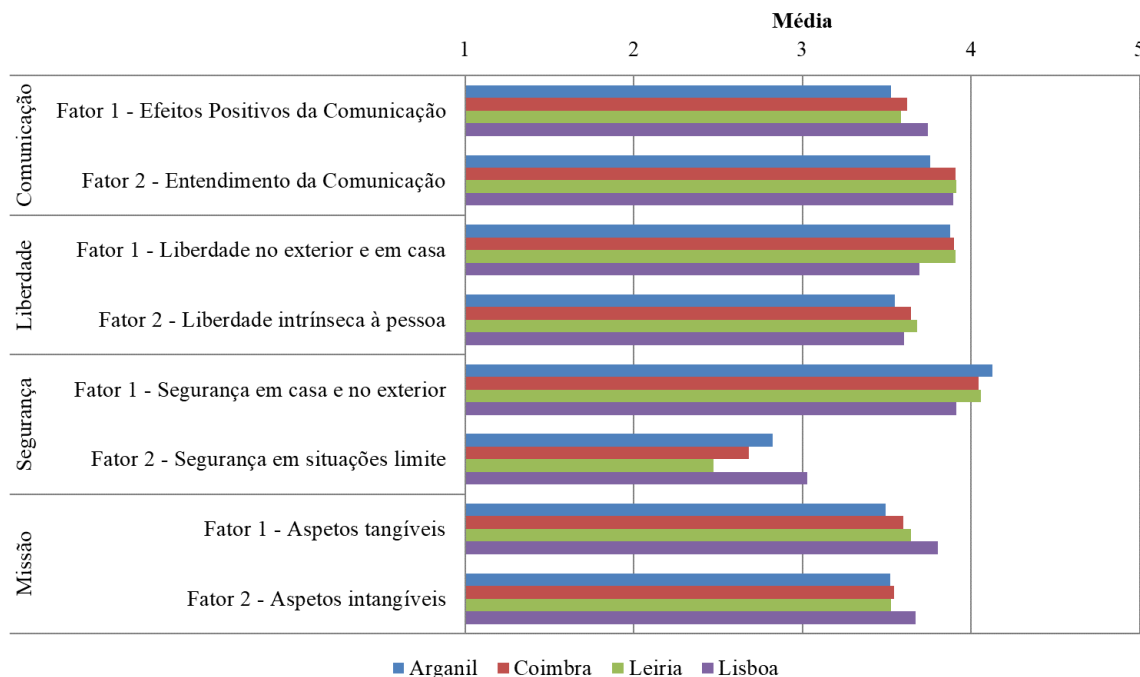


Figura n.º 39 – Gráfico de médias: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a área de residência

Fonte: Autor

Na amostra, a percepção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação, da dimensão Comunicação, é superior para Lisboa e inferior para Arganil; a percepção do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação, é inferior para Arganil; a percepção do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa, da dimensão Liberdade, é inferior para Lisboa; a percepção do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade, é superior para Leiria e inferior para Arganil; a percepção do Fator 2 - Aspetos intangíveis, da dimensão Missão, é superior para Lisboa; no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que ocorrem as seguintes diferenças significativas na percepção dos respondentes das diferentes áreas de residência: o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, é superior para Arganil e inferior para Lisboa; o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para Lisboa, seguida de Arganil e inferior para Leiria, seguida de Coimbra; a percepção do Fator 1 - Aspetos tangíveis, da dimensão Missão, é superior para Lisboa, seguida de Leiria e inferior para

Arganil, seguido de Coimbra. Para os restantes fatores, não se verificam diferenças significativas entre as áreas de residência.

Passando a analisar as relações entre a perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com o sexo, através da tabela n.º 43, constatamos que, para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa, da dimensão Liberdade; para o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança; conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,01$ ) entre o sexo masculino e feminino.

Para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; para o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança; e para o Fator 1 - Aspetos tangíveis e o Fator 2 - Aspetos intangíveis, da dimensão Missão; conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o sexo masculino e feminino.

		2. Sexo	N	Média	Desvio padrão	t	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Masculino	357	3,65	,750	1,418	0,157
		Feminino	195	3,56	,779		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	Masculino	357	3,90	,687	1,331	0,184
		Feminino	195	3,82	,693		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Masculino	357	3,92	,794	2,988	** 0,003
		Feminino	195	3,71	,743		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Masculino	357	3,62	,841	-0,079	0,937
		Feminino	195	3,62	,774		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Masculino	352	4,06	,688	1,291	0,197
		Feminino	195	3,99	,569		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	Masculino	319	3,09	1,088	9,996	** 0,000
		Feminino	180	2,13	,929		
12. Missão	Fator 1 - Aspetos tangíveis	Masculino	357	3,61	,823	-0,935	0,350
		Feminino	195	3,68	,661		
	Fator 2 - Aspetos intangíveis	Masculino	357	3,56	,746	-0,389	0,698
		Feminino	195	3,58	,643		

\*\*  $p < 0,01$

Tabela n.º 43 – Estatística descritiva e Testes t: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o sexo

Fonte: Autor

Pela análise da figura n.º 40, verificamos que a perceção do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa, da dimensão Liberdade; e do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para o sexo masculino, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, a perceção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; e do Fator 1 - Segurança em

casa e no exterior, da dimensão Segurança, é superior para o sexo masculino; a percepção do Fator 1 - Aspectos tangíveis e do Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão, é superior para o sexo feminino; a percepção do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade, é idêntica para ambos os sexos; no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a percepção do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa, da dimensão Liberdade; e do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança varia com o sexo, sendo superior para o sexo masculino. Para os restantes fatores, não se verificam diferenças significativas entre os dois sexos.

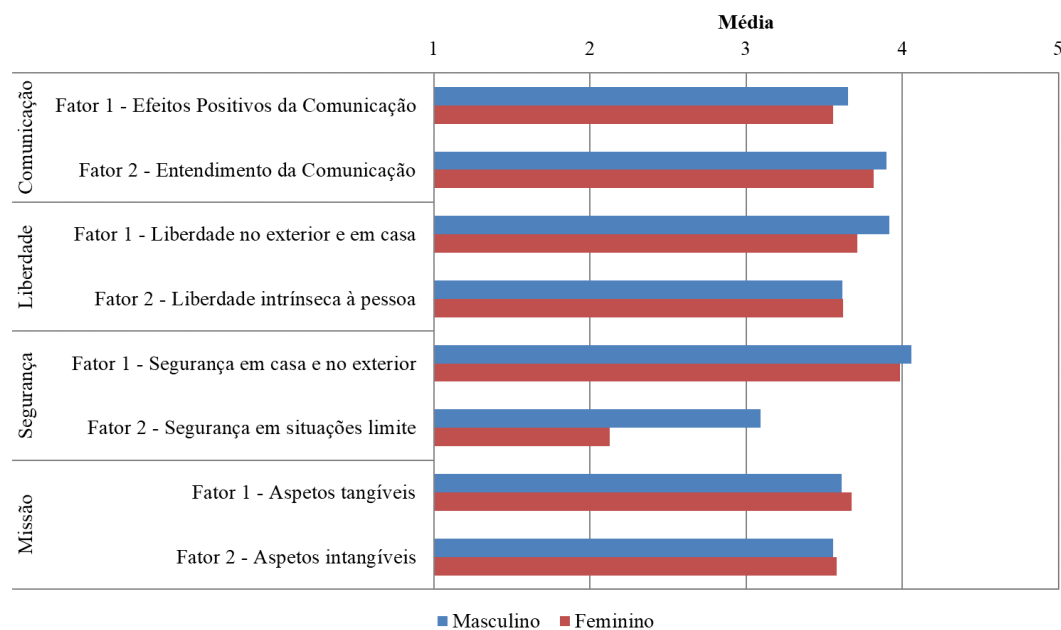


Figura n.º 40 – Gráfico de médias: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o sexo  
Fonte: Autor

Através da tabela n.º 44 analisámos as relações entre a percepção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com a idade. Aqui verificamos que, para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança ( $p < 0,05$ ), conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as idades.

Para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; para o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, para o Fator 1 - Aspectos tangíveis e o Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão; conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as idades.

		3. Idade	N	Média	Desvio padrão	F	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	18 a 30 anos	61	3,50	,744	0,711	0,545
		31 a 44 anos	174	3,66	,774		
		45 a 64 anos	248	3,63	,727		
		Mais que 64 anos	69	3,57	,861		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	18 a 30 anos	61	3,86	,625	0,060	0,981
		31 a 44 anos	174	3,86	,687		
		45 a 64 anos	248	3,88	,683		
		Mais que 64 anos	69	3,86	,784		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	18 a 30 anos	61	3,89	,837	0,903	0,439
		31 a 44 anos	174	3,81	,836		
		45 a 64 anos	248	3,89	,713		
		Mais que 64 anos	69	3,73	,830		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	18 a 30 anos	61	3,54	,796	1,693	0,168
		31 a 44 anos	174	3,56	,877		
		45 a 64 anos	248	3,70	,736		
		Mais que 64 anos	69	3,53	,938		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	18 a 30 anos	60	4,07	,650	2,693	* 0,045
		31 a 44 anos	173	3,97	,710		
		45 a 64 anos	247	4,11	,565		
		Mais que 64 anos	67	3,89	,738		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	18 a 30 anos	59	2,57	1,093	1,894	0,130
		31 a 44 anos	152	2,89	1,219		
		45 a 64 anos	223	2,66	1,068		
		Mais que 64 anos	65	2,84	1,143		
12. Missão	Fator 1 - Aspectos tangíveis	18 a 30 anos	61	3,56	,781	0,271	0,846
		31 a 44 anos	174	3,62	,828		
		45 a 64 anos	248	3,66	,716		
		Mais que 64 anos	69	3,63	,807		
	Fator 2 - Aspectos intangíveis	18 a 30 anos	61	3,60	,710	0,156	0,926
		31 a 44 anos	174	3,54	,769		
		45 a 64 anos	248	3,57	,651		
		Mais que 64 anos	69	3,60	,773		

\* p ≤ 0,05

Tabela n.º 44 – Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a idade

Fonte: Autor

Pela análise da figura n.º 41 verificamos que a percepção do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, é superior para 45 a 64 anos e 18 a 30 anos e inferior para mais de 64 anos; sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, a percepção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação, da dimensão Comunicação, é superior para as idades intermédias; a percepção do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação, pouco varia com as idades; a percepção do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa, da dimensão Liberdade, é superior para 18 a 30 anos e 45 a 64 anos e inferior para mais de 64 anos; a percepção do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade, é superior para 45 a 64 anos; a percepção do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para 31 a 44 anos e mais

de 64 anos; a percepção do Fator 1 - Aspectos tangíveis, da dimensão Missão, é superior para 45 a 64 anos; a percepção do Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão, é inferior para 31 a 44 anos; no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a percepção do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, varia com a idade, sendo superior para 45 a 64 anos e 18 a 30 anos e inferior para mais de 64 anos. Para os restantes fatores, não se verificam diferenças significativas entre as idades.

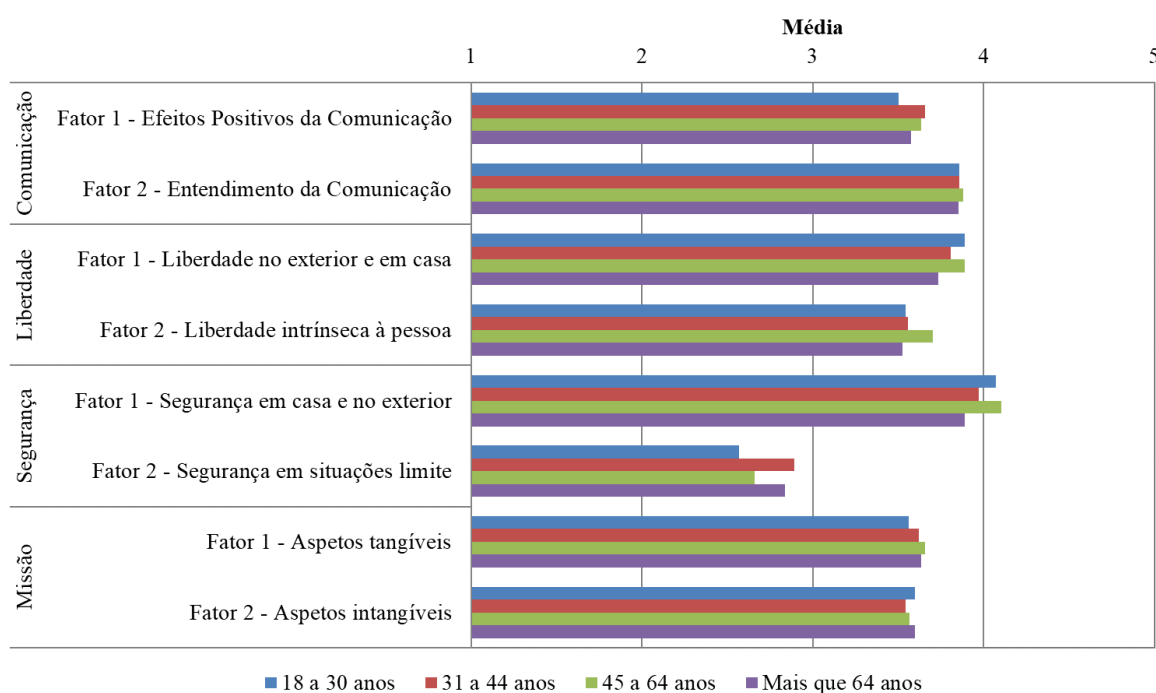


Figura n.º 41 – Gráfico de médias: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a idade  
Fonte: Autor

Por fim, através da tabela n.º 45 correlacionámos a percepção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com o nível de escolaridade, tendo verificado que, para o Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança ( $p < 0,05$ ), conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade.

Para o Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação e o Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação; para o Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e o Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade; para o Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, para o Fator 1 - Aspectos tangíveis



e o Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão; conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade.

		4. Nível de escolaridade	N	Média	Desvio padrão	F	p
9. Comunicação	Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação	Ens. Básico	40	3,56	,784	0,239	0,787
		Ens. Secundário	224	3,64	,790		
		Ens. Superior	288	3,61	,736		
	Fator 2 - Entendimento da Comunicação	Ens. Básico	40	3,84	,763	0,055	0,946
		Ens. Secundário	224	3,88	,684		
		Ens. Superior	288	3,86	,686		
10. Liberdade	Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa	Ens. Básico	40	4,01	,466	1,181	0,308
		Ens. Secundário	224	3,81	,843		
		Ens. Superior	288	3,85	,767		
	Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa	Ens. Básico	40	3,78	,547	0,899	0,408
		Ens. Secundário	224	3,62	,894		
		Ens. Superior	288	3,60	,785		
11. Segurança	Fator 1 - Segurança em casa e no exterior	Ens. Básico	40	4,04	,571	1,666	0,190
		Ens. Secundário	221	3,97	,722		
		Ens. Superior	286	4,08	,594		
	Fator 2 - Segurança em situações limite	Ens. Básico	38	3,18	1,136	3,237	* 0,040
		Ens. Secundário	200	2,73	1,182		
		Ens. Superior	261	2,69	1,081		
12. Missão	Fator 1 - Aspectos tangíveis	Ens. Básico	40	3,75	,747	0,610	0,544
		Ens. Secundário	224	3,60	,791		
		Ens. Superior	288	3,64	,757		
	Fator 2 - Aspectos intangíveis	Ens. Básico	40	3,80	,658	2,706	0,068
		Ens. Secundário	224	3,52	,743		
		Ens. Superior	288	3,57	,687		

\* p  
≤ 0,05

Tabela n.º 45 – Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o nível de escolaridade

Fonte: Autor

Pela análise da figura n.º 42, verificamos que a percepção do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, é superior para ensino básico; sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

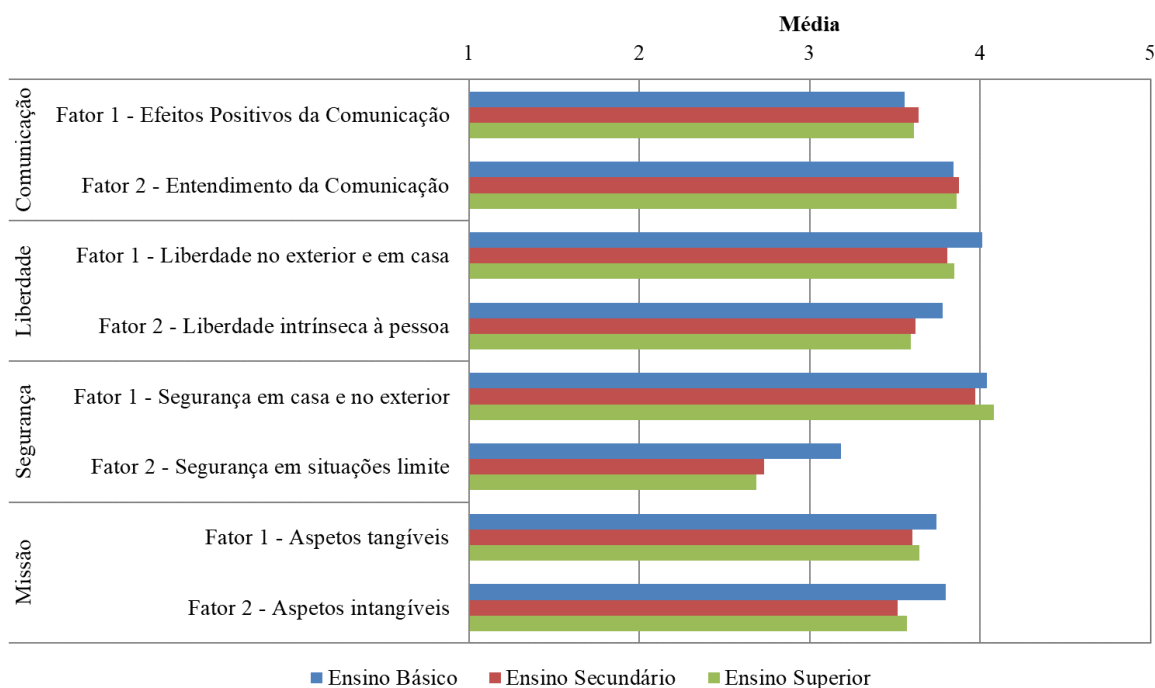


Figura n.º 42 – Gráfico de médias: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o nível de escolaridade

Fonte: Autor

Na amostra, a percepção do Fator 1 - Efeitos Positivos da Comunicação, da dimensão Comunicação, é superior para ensino secundário e inferior para ensino básico; a percepção do Fator 2 - Entendimento da Comunicação, da dimensão Comunicação, é ligeiramente inferior para ensino básico; a percepção do Fator 1 - Liberdade no exterior e em casa e do Fator 2 - Liberdade intrínseca à pessoa, da dimensão Liberdade, é superior para ensino básico; a percepção do Fator 1 - Segurança em casa e no exterior, da dimensão Segurança, é superior para ensino superior e inferior para ensino secundário; a percepção do Fator 1 - Aspectos tangíveis e do Fator 2 - Aspectos intangíveis, da dimensão Missão, é superior para ensino básico; no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a percepção do Fator 2 - Segurança em situações limite, da dimensão Segurança, varia com o nível de escolaridade, sendo superior para ensino básico. Para os restantes fatores, não se verificam diferenças significativas entre os níveis de escolaridade.



## CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido pretende apurar e mensurar o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral, designadamente do contributo para a perceção de segurança e/ou liberdade da população. Para além disso, visa perspetivar as tendências de futuro da comunicação na instituição.

Consequentemente pretende-se que seja uma ferramenta de trabalho para novas reflexões, designadamente avaliando o impacto da comunicação externa da GNR para a perceção de liberdade e segurança da população, procurando contribuir para o cumprimento da missão e tarefas atribuídas à instituição. A análise procura apurar de que forma a comunicação externa da GNR condiciona a perceção da população sobre a sua liberdade e segurança.

A forma como a comunicação na GNR poderá condicionar a liberdade e a segurança constitui uma problemática muito abrangente e comporta uma expansibilidade de ensaio teórico quase infinita, pelo que a tese centra-se no impacto da comunicação externa na perceção dos sentimentos de liberdade e segurança. Concomitantemente, apresenta propostas para uma comunicação externa eficiente, por forma a apresentar as tendências de futuro na comunicação da instituição.

Para atingir o estado final pretendido, foi inicialmente efetuada uma pesquisa e análise bibliográfica, sendo posteriormente efetuadas entrevistas, análise a publicações da página do *facebook* da GNR e aplicado um inquérito, tendo sido utilizada uma metodologia de investigação mista (qualitativa e quantitativa). Assim, numa primeira fase, foi feita a preparação da investigação, onde sobressaem o estabelecimento do objeto a estudar, através da especificação da problemática, investigação documental, teoria e sentido da investigação. Seguidamente, foi estruturada a investigação, de modo a ser conseguida a formação da mesma, através de um estudo de caso, tendo sido efetuados três estudos, particularmente entrevistas a antigos Comandantes Gerais da GNR e a responsáveis pela comunicação na instituição, análise de conteúdo de *posts* publicados pela GNR na rede social *Facebook* e inquérito a 552 indivíduos, distribuídos de forma equitativa pelas áreas de Lisboa, Leiria, Arganil e Coimbra, de ambos os géneros, maiores de idade, sem qualquer vínculo à GNR e com qualquer nível de escolaridade. Por último, foi efetuada a análise da informação, através do tratamento e análise dos dados, permitindo obter conclusões cientificamente aceites e válidas.

Mais concretamente, ao longo do 1.º capítulo foi analisada a comunicação estratégica. Aqui foi possível verificar que o comportamento do público-alvo face à comunicação externa de uma qualquer instituição é um processo dinâmico, que envolve muitas pessoas e muitas decisões, pelo que a visualização e manifestação de interesse pela comunicação externa de uma instituição, por parte dos seus públicos-alvo, está também dependente desse processo, não se tratando de uma decisão meramente individual. É, assim, possível afirmar-se que é importante que os públicos-alvo de uma instituição acedam à sua comunicação, mas esta deverá constantemente monitorizar o comportamento daqueles, por forma a verificar como a comunicação está a ser ou não aceite e percebida e, atempadamente, ter a capacidade de corrigir procedimentos e formas de transmitir a informação.

Constatámos que, nos últimos anos, a comunicação estratégica tem vindo a adquirir uma importância cada vez mais central na vida das organizações, nomeadamente na construção da sua identidade, mas também como instrumento de gestão e de reconhecimento público. A imagem das organizações, potenciada pelo desenvolvimento e expansão das tecnologias da informação e da comunicação e o surgimento dos novos média, veio exigir novas competências de gestão que não se reduzem apenas à troca de informações ou à comunicação promocional.

Propomos uma definição de comunicação estratégica nas organizações como sendo: o esforço de gestão da comunicação de uma organização, no seu próprio ambiente, para que a sua relação com os seus vários públicos evolua no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na sua estratégia global. Para tal, a organização deverá operacionalizar um mecanismo de ações táticas, que se dividirão em planos de ação de comunicação, perfeitamente definidos e delimitados, por forma a que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Ao longo do 2.º capítulo, dedicado às relações públicas Estratégicas, foi possível constatar que o papel estratégico das relações públicas será a de assessorar as cúpulas das organizações na identificação de questões latentes que envolvam o relacionamento com os seus públicos.

O 3.º capítulo aborda o conceito do composto da comunicação integrada proposto por Kunsch, onde verificámos que a comunicação constitui a organização, ou seja, é um fenómeno que faz parte da essência de organizar.

No 4.º capítulo analisámos a perceção humana e verificámos que a liberdade é um estado de espírito, uma representação psicossociológica individual e coletiva, construída a partir de sinais e perceções obtidos na realidade quotidiana, quer de forma individual, quer de forma coletiva. Ou seja, um indivíduo considerar-se livre não depende necessariamente do índice de liberdade que efetivamente tem, mas antes da perceção que tem sobre esse índice de liberdade, bem como do uso que faz dessa liberdade de que dispõe. Verificámos, ainda, que a perceção do sentimento de segurança é um estado de espírito, uma representação psicossociológica individual e coletiva, construída a partir de sinais e perceções obtidos na realidade quotidiana.

No 5.º capítulo apresentámos a metodologia de investigação, onde confirmámos a necessidade de utilizar a metodologia quantitativa e qualitativa, isto porque, por um lado, constatámos a ausência de estudos que analisam a comunicação externa de forças de segurança, independentemente da sua origem ou natureza (civil ou militar), bem como a inexistência de mecanismos de *feedback* da comunicação externa da GNR. Por outro lado, constatámos a necessidade de medir e avaliar a perceção de liberdade e segurança da população de forma a podermos estabelecer uma relação de causa-efeito.

Optámos, então, por uma abordagem mista, com utilização da metodologia quantitativa e qualitativa, por compreendermos que, nesta articulação, não havia domínio de nenhuma delas, mas sim uma justaposição, com resultados produzidos e analisados separadamente e depois interpretados em conjunto. Acresce que a utilização das duas abordagens metodológicas tem a vantagem de permitir ao investigador avaliar e compreender as diferentes dimensões do fenómeno em estudo, possibilitando uma análise na dimensão explicativa e, complementarmente, compreensiva do estudo. Pretendemos, portanto, uma integração do método qualitativo e quantitativo num único estudo, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo, através de uma abordagem teórica e prática ao conhecimento, visando considerar pontos de vista e perspetivas múltiplas. Aspirámos uma triangulação, através da procura de convergência e corroboração através de diferentes estratégias: complementaridade, através da procura de elaboração, ilustração e clarificação dos resultados de uma metodologia para outra; desenvolvimento, usando os resultados de uma metodologia para informar outras; iniciação, descobrindo paradoxos e contradições que levam a um reenquadramento da questão de investigação e expansão, procurando expandir

o alcance e a diversidade da investigação através do uso de diferentes métodos para diferentes componentes da pesquisa (Johnson, 2007).

Por um lado, utilizámos a pesquisa qualitativa na entrevista, por ser uma técnica que coloca o investigador em contacto direto e aprofundado com os indivíduos e permite compreender com detalhe o que eles pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias. Por outro lado, utilizámos a pesquisa quantitativa no decurso da análise das reações aos *posts* publicados pela GNR na sua página da rede social *facebook*, assim como no inquérito dirigido a uma amostra da população portuguesa.

Por fim, no 6.º capítulo apresentámos os estudos e respetivos resultados. Assim, partimos da realização de entrevistas, continuámos com uma análise das reações aos *posts* publicados na página da GNR do *facebook* e concluímos com a recolha de dados de um inquérito.

## **1. Hipóteses e objetivos alcançados**

Partindo da questão inicial: “A Comunicação externa da GNR contribui para a perceção de segurança ou liberdade da população portuguesa?”, formulámos a hipótese de que a população tem acesso à comunicação externa da GNR e esta é eficiente, portanto, prossegue e alcança o objetivo de estabelecer e confirmar uma relação permanente entre a instituição e a opinião pública, de forma a aumentar a credibilidade e notoriedade da sua imagem, projetando uma imagem favorável da GNR para o exterior, ou seja, para a opinião pública.

De modo a conseguirmos responder à pergunta inicial, definimos quatro objetivos que, considerando o resultado dos estudos efetuados, nos permitem responder às questões e objetivos *supra*, importando agora apresentar cada um separadamente.

### **a) Apurar se a comunicação da GNR contribui para a perceção de liberdade e de segurança da população.**

Os resultados do estudo 2 (Estudo de *posts* na rede social *Facebook*) mostram que a GNR privilegia claramente, na sua comunicação através da rede social *Facebook*, o tema da segurança em detrimento da liberdade, e que quanto maior é o alcance e o número de reações, maior é a quantidade de comentários produzidos.

Já os resultados do estudo 3 (inquérito) indicam que a amostra estudada tem, genericamente, a perceção de se sentir livre, apesar dessa perceção não ser tão relevante no caso de caminhar sozinho/a numa rua pouco movimentada durante a noite. Aqui, os dados revelam uma menor perceção de liberdade. Por outro lado, verifica-se que há uma perceção positiva acerca da segurança.

Ainda neste estudo podemos concluir que a perceção de liberdade e de segurança varia com o acesso à comunicação da GNR, sendo superior para quem acedeu à comunicação da GNR; e que a perceção de liberdade e de segurança varia com a frequência com que recebe comunicação da GNR, aumentando com o aumento da frequência da receção de comunicação da GNR. É possível igualmente constatar que a perceção genérica da amostra é a de que a GNR está a assegurar a liberdade e a segurança da população da amostra estudada.

Assim, em função destes resultados, podemos concluir que a comunicação da GNR contribui para a perceção de segurança e de liberdade da população.

**b) Averiguar qual o contributo da comunicação externa da GNR para a prossecução da sua missão geral.**

Os resultados do estudo 1 (entrevistas) mostram que, na opinião dos entrevistados, a comunicação externa da GNR contribui para a prossecução da sua missão geral, também porque, de acordo com o mesmo estudo, o principal objetivo da comunicação externa da GNR está relacionado com a imagem da instituição, nomeadamente através da sua valorização, do aumento da credibilidade e da notoriedade. O mesmo estudo aponta que a comunicação externa da GNR tem como objetivo o estabelecimento e fortalecimento de uma relação permanente entre a GNR e todos os seus *stakeholders*. Finalmente, os entrevistados consideram que uma das formas de cumprimento da missão geral da GNR passa pela sua comunicação externa, dado que esta tem a capacidade de reforçar a ligação com os cidadãos.

Os resultados do estudo 3 (inquérito) apontam para que a comunicação externa da GNR contribui para a prossecução da sua missão geral.

Podemos, assim, afirmar que, no que se refere à amostra estudada, a comunicação externa da GNR contribui para a prossecução da sua missão geral através da valorização da imagem da instituição, dado que a comunicação externa tem a capacidade de reforçar a ligação com os cidadãos.



**c) Definir possíveis melhorias ou alterações a implementar na comunicação da instituição alvo de análise, por forma a fazer aumentar a perceção de liberdade e segurança.**

Como anteriormente referido, através do estudo 2 (Estudo de *posts* na rede social *facebook*), é possível perceber que a GNR privilegia claramente, na sua comunicação através das redes sociais, o tema da segurança em detrimento da liberdade.

Por outro lado, através da análise das entrevistas, constatámos não haver um verdadeiro mecanismo que permita apurar fidedignamente o resultado da comunicação da GNR, uma vez que não existe qualquer ciclo de *feedback*, apesar de o mesmo ser fulcral na aplicação da comunicação estratégica, dado que os mecanismos atualmente existentes consistem em medir o impacto das redes sociais e análises de *clipping*, manifestamente insuficientes para considerarmos existir um ciclo de *feedback*.

Através do estudo 3 (inquérito), foi possível apurar que a GNR comunica a sua atividade de forma adequada e esta é de confiança. No entanto, apesar de a comunicação da GNR ser de confiança, a forma como é efetuada poderá ser melhorada. O mesmo estudo aponta para que a perceção da liberdade e segurança varia com o acesso à comunicação da GNR, sendo superior para quem acedeu à comunicação da GNR. Acresce que a perceção de liberdade e de segurança varia com a frequência com que recebe comunicação da GNR, aumentando com o aumento da frequência da receção de comunicação da GNR.

Fica ainda registado o facto de que, para uma comunicação eficiente, é importante que a opinião pública aceda à comunicação da GNR, pelo que a Instituição deverá monitorizar constantemente o comportamento da opinião pública, por forma a corrigir procedimentos e formas de transmitir a informação, adequando as mensagens aos públicos-alvo.

## **2. Conclusões e implicações**

Face ao que antecede, é possível confirmar que a comunicação externa da GNR contribui para a perceção de segurança ou liberdade da população portuguesa, confirmando-se a hipótese inicialmente colocada de que a população tem acesso à comunicação externa da GNR e esta é eficiente, portanto, prossegue e alcança o objetivo de estabelecer e confirmar uma relação permanente entre a instituição e a opinião pública, de forma a aumentar a

credibilidade e notoriedade da sua imagem, projetando uma imagem favorável da GNR para o exterior, ou seja, para a opinião pública.

No entanto, apesar de a comunicação da GNR ser de confiança, a forma como é efetuada poderá ser melhorada.

Acresce a imperiosa necessidade de existência de uma estratégia de comunicação na organização, onde a elaboração e execução de um plano de comunicação estratégico assume primordial importância.

Como propostas para uma comunicação externa da GNR mais eficiente, verifica-se que importa desenvolver e executar um plano de comunicação estratégica, por forma a reforçar a presença da GNR nos canais de televisão e jornais de referência. Ao nível das redes sociais, importa reforçar a divulgação de conteúdos no *facebook* e divulgar e colocar mais e melhores conteúdos nas restantes páginas da GNR noutras redes sociais, por forma a torná-las mais visitadas e apelativas à opinião pública.

Considerando a pergunta de investigação e o facto de o inquérito ter sido dirigido apenas a determinadas áreas do país, constata-se que uma das grandes limitações da tese é a falta de representatividade da amostra estudada, não podendo, por isso, constituir-se como um estudo nacional e com conclusões de abrangência nacional, mas, considerando que é a primeira vez que é feita uma análise semelhante, necessariamente constituirá um ponto de partida ou um despertar para a consciencialização da problemática. Acresce que a diversidade geográfica procurada na amostra, em áreas de responsabilidade repartida entre a GNR e a PSP (Leiria e Coimbra), e em áreas de responsabilidade com predominância da GNR e da PSP, Arganil e Lisboa, respetivamente, procurou mitigar esta limitação.

Numa tentativa de minimizarmos o facto do inquérito não ser âmbito nacional e maximizarmos os dados demográficos retirados, efetuamos uma correlação entre os resultados obtidos (perceção de segurança, de liberdade, e acesso à comunicação da GNR) com dados demográficos retirados, tendo sido possível constatar o seguinte:

- No que diz respeito à correlação entre a perceção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com a zona de residência foi possível apurar que, em casa e no exterior, a perceção de segurança é superior para Arganil e inferior para Lisboa; a Segurança em situações limite é superior para Lisboa, seguida de Arganil e inferior para Leiria, seguida de Coimbra; a perceção do cumprimento da missão, por parte da GNR, é superior para Lisboa, seguida de Leiria e inferior para Arganil, seguido de Coimbra.

- No que concerne às relações entre a percepção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com o sexo, foi possível constatar que a percepção de liberdade e de segurança em situações limite, no exterior e em casa, varia com o sexo, sendo superior para o sexo masculino.
- Quando efetuada a correlação entre a percepção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão com a idade, verificámos que a percepção de segurança em casa e no exterior varia com a idade, sendo superior para 45 a 64 anos e 18 a 30 anos e inferior para mais de 64 anos.
- Por fim, no que diz respeito às relações entre a percepção de segurança, de liberdade, acesso à comunicação da GNR e cumprimento da missão, foi possível apurar que a percepção de segurança em situações limite varia com o nível de escolaridade, sendo superior para ensino básico.

### 3. Limitações

Como anteriormente referido, a área do conhecimento abordada encontra-se num nível de desenvolvimento deficitário, circunstância que, aliada a outros fatores dos quais não será estranho o facto do investigador ter poucos trabalhos desenvolvidos na área em estudo, fazem com que a presente tese apresente algumas limitações que importa registar e explicar. Face ao que antecede, apresentamos as seguintes:

- a. A amostra escolhida para o inquérito não é representativa, não podendo, por isso, constituir-se como um estudo nacional e com conclusões de abrangência nacional. Tal facto deveu-se a limitações de tempo, mas também a uma conceção inicial, que posteriormente se veio a revelar enganadora, de que bastaria ter uma representação de uma área onde a GNR tem responsabilidade policial quase exclusiva, uma área onde reparte essa responsabilidade com a PSP e outra área onde não tem essa responsabilidade.
- b. Apenas foram analisados *posts* da rede social *Facebook*, sendo desconsideradas as restantes redes sociais onde a GNR divulga a sua atividade (*Twitter* e *Instagram*), ou partilha vídeos (páginas do *YouTube*, *SAPO Vídeos* e *Flickr*). Tal ficou a dever-se ao facto de não se pretender um estudo demasiado exaustivo e repetitivo, contudo não permite fazer

comparações ou mesmo apurar qual a rede social que tem maior impacto na percepção de liberdade e de segurança da população.

#### 4. Recomendações para Pesquisas Futuras

Ao longo do trabalho foram sugeridas algumas sugestões de pesquisa, pelo que, apesar de muitas outras poderem ser acrescentadas, elencamos as seguintes:

- a. Análise à estratégia de comunicação de instituições como a GNR, bem como, à elaboração e execução do plano de comunicação estratégica;
- b. Verificação da existência e adequação de mecanismos de *feedback* da comunicação de instituições como a GNR, por forma a monitorizar constantemente o comportamento da opinião pública perante essa mesma comunicação;
- c. Avaliação do impacto da comunicação externa das organizações, designadamente para verificação do cumprimento ou necessidades de ajustamento no seu plano de comunicação;
- d. Pesquisa em como melhorar a comunicação externa de instituições como a GNR;
- e. Podia ser interessante a aplicação, a todo o território, de um inquérito semelhante ao utilizado ao longo do presente trabalho, por forma a obter resultados nacionais e ainda mais fiáveis.

Pessoalmente, o presente trabalho motivou-me para aprofundar conhecimentos na área do *feedback* da comunicação, ainda nas áreas da comunicação estratégica e comunicação eficiente, bem como a sua relação com a semiótica.



**BIBLIOGRAFIA(S) / REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**1. Livros**

ALARY, E. (2000). *Histoire de la gendarmerie*. Editions Perrin. Collection Tempus.

ALEXANDRA, Lina A. (2015). *Perception on Human Security: Indonesian View*. Tokyo: JICA Research Institute.

ALMEIDA, João F., PINTO, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

ANASTASI, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMillan.

ANDRADE, N. (2011). *Cem anos de história da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Guerra e paz, Editores SA.

ANDRADE, V. de (2006). *Os direitos fundamentais na Constituição da República Portuguesa de 1976*. Lisboa: Almedina.

ARGENTI, P. (2003). *Corporate communication*. Boston: Irwin Mc-Graw-Hill, 3rd ed.

ARON, Raymond (2008). *A Paz e a Guerra no Século XXI*. Edições Cosmos, Coleção Atena.

ASSAD, Nancy Alberto, Passarori, Reinaldo (2009). *Media Training – como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade*. São Paulo: Editora Gente.

BARDIN L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARRETO, Ana Margarida (2013). *Valorize a sua marca no Facebook*. Lisboa: Ed. Bnomics.

BARRETO, Ireneu Cabral (1999). *A Convenção Europeia dos Direitos do Homem*. Coimbra: Coimbra Editora. 2.<sup>a</sup> Ed.

- BARTHES, Roland (1987). *A Aventura Semiológica*. Lisboa: Edições 70.
- BAUMAN, Zygmunt (2006). *Confiança e Medo na Cidade*. Lisboa: Ed. Relógio D'Água.
- BERGER, A. A. (2005). *Media Analysis Techniques*. USA: Sage Publications.
- BERLIM, Isalah (2000). *Cuatro Ensaos sobre la libertad*. Madrid: Editora Alianza.
- BESSA, António Marques, (2001). *O Olhar de Leviathan. Uma introdução à Política Externa dos Estados Modernos*. Lisboa: Edições ISCSP.
- BISPO, António de Jesus (2013). *Da Estratégia Aérea*. Lisboa: Tribuna da História.
- BOBBIO, Norberto (1993). *Igualdad y libertad*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- BOGDAN, R., BIKLEN, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora. 12.<sup>a</sup> Edição.
- BRANCO, Carlos Manuel Gervásio (2000). *Desafios à Segurança e Defesa e os Corpos Militares de Polícia*. Lisboa: Edições Silabo.
- BRANDT, M., JOHNSON, G. (1997). *Power Branding: building technology brands for competitive advantage*. IDG – Thought Leadership Series.
- BROADBENT, D. E. (1966). *Perception and Communication*. Oxford: Pergamon Press. 2.<sup>a</sup> Edição.
- BUENO, W. (2005). *A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito*. Caxias do Sul: Conexão-Comunicação e Cultura.
- CAETANO, M. (2003) *Princípios Fundamentais de Direito Administrativo*. Lisboa: Almedina.

CALDAS, Miguel P. (2010). *O nexa comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais in Marchiori*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora.

CANAS, Vitalino (2007). *Actividade policial e limitação de direitos*. Lisboa: Curso de pós-graduação e Mestrado em Direito e Segurança, Universidade Nova de Lisboa.

CANOTILHO, J. J. Gomes (1999). *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. Coimbra: Almedina. 3.<sup>a</sup> Edição.

CANOTILHO, J. S. Gomes, MOREIRA, Vital (2007). *Constituição da República Portuguesa anotada*. Coimbra: Coimbra Editora, Volume I. 4.<sup>a</sup> Edição.

CATHELAT, Bemard et EBGUY Robert (1988). *Styles de Pub. 60 manieres de communiquer, l'expérience eurocom*. Paris: Les Editions d'Organisation.

CHANLAT, J. F. (1992). *O Indivíduo na Organização Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas.

CHENEY, G., CHRISTENSEN, L. T., ZORN, T. E. & GANESH, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections practices*. Waveland Press, Longe Grove.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

CLAWSEWITZ, Carl Von (1997). *Da Guerra*. Publicações Europa-America. 2.<sup>a</sup> Edição,

COCHRAN, Molly (1999). *Normative Theory in International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

CONDILLAC (1947). *Cours d'Études – De l'art de penser, in Oeuvres Philosophiques de Condillac*. Paris: Presses Universitaires de France.



CORNELISSEN, Joep (2017). *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice*. Los Angeles: Companion Website, Sage Publications. 5<sup>th</sup> edition.

COSTA, Joan (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

COSTA, António Salavessa da (2017). *Administração, uma Teoria um Processo*. Coingra, Companhia Gráfica dos Açores.

COUTO, Manuel Mateus Costa da Silva, Tenente-General (2016). *Estratégia da Guarda 2020 - Uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: Comando Geral da GNR.

CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H., & BROOM, Glen M. (1999). *Effective Public Relations*. Prentice Hall International.

CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H., & BROOM, Glen M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

DESCARTES. R. (1989). *Regras para a direção do espírito*. Tradução de João Gama. Lisboa: Edições 70 Lda.

DENSCOMBE, M. (1998). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Philadelphia: Open University press.

DEVELLIS, R.F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.

DIAS, Manuel Domingos Antunes (2001). *Liberdade, Cidadania e Segurança*. Coimbra: Edições Almedina SA.

DIEU, François (2002). *La gendarmerie, secrets d'un corps*. Bruxelas: Éditions Complexe.

DÍEZ-NICOLÁS Juan (2015). *The perception of security in an international comparative perspective*. Madrid: Real Instituto Elcano – Royal Institute.

DUBIN, Robert (1971). *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas.

DUTERME, C., (2002). *A Comunicação Interna na Empresa: A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Instituto Piaget. 1ª Edição.

ECO, Umberto (2008). *O Signo*. Lisboa: editorial presença. 3.ª Edição.

EMSLEY, Clive (1999). *Gendarmes and the state in nineteenth century Europe*. Oxford.

ESTEVES, J. P. (2007). *Comunicação e Identidades Sociais*. Lisboa: Livros Horizonte.

FARIAS, Luiz Alberto de (2004). *A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas*. São Paulo: Editora Summus.

FELIX, Sueli (2002). *Geografia do crime: interdisciplinaridade e relevâncias*. São Paulo: Marília-Publicações.

FIDALGO, António C. e GRADIM, A. (2005). *Manual de Semiótica*. Covilhã: Universidade da Beira Interior (UBI).

FISHER, D. (1993). *Communication in Organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

FLICK, Uwe (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

FLICK, Uwe (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed editora. 3.ª Edição.

FONTANILLE, J. (1989). *Les Espaces Subjectifs*. Paris: Hachette.

FONBRUN, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

FOSS, Sonja K. & Waters, William (2007). *Destination Dissertation: A Traveler's Guide to a Done Dissertation*. USA: Ed. Rowman & Littlefield.

FREIRE, Adriano (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

FRIEDMAN, Milton, FRIEDMAN, Rose D. (1980). *Liberdade para escolher*. Publicações Europa-América. 2.<sup>a</sup> Edição.

FUCHS, Christian (2011). *Foundations of Critical Media and Information Studies*. New York: Routledge Advances in Sociology.

GARRIDO, Francisco Javier. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

GIL, António Carlos (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas. 6.<sup>a</sup> Edição.

GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick and London: Aldine Transaction - A Division of Transaction Publishers.

GODWIN, C. (2010). *Hitória da Psicologia Moderna*. Trad.marta Ross. São Paulo: Cultrix. 4.<sup>a</sup> Edição.

GONÇALVES, Gisela (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.

GONÇALVES, Gisela (2013). *Ética das Relações públicas*. Coimbra: MinervaCoimbra.

GOUVEIA, Jorge Bacelar (2005). *Manual de Direito Constitucional*. Coimbra: Edições Almedina SA, Volume II.

GRAVETTER, F. J., & WALLNAU, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Wadsworth. 5th edition.

GREGORY, J., WIECHMANN, J. (1991). *Marketing Corporate Image: the company as your #1 product*. Chicago: NTC.

GREGORY, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. London: Kogan Page. 3rd edition.

GRUNIG, James E, HUNT, Todd (1984). *Managing Public Relations*. USA: Ed. Holt, Rinehart and Winston.

GUERRA, Escola Superior de (1981). *Fundamentos da Doutrina*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra.

GUIMARÃES, R. C. e Sarsfield Cabral, J. A. (2010). *Estatística*, 2ª Edição. Verlag Dashöfer.

GUARDINI, Romano (1958). *Liberdade Graça e destino*. Lisboa: Editorial Aster.

GUIRAUD, Pierre (1973). *A Semiologia*. Lisboa: Editorial Presença.

GIDDENS, A. (1993). *New Rules of Sociological Method*. Stanford University Press.

HAIR, J., ANDERSON, RE., TATHAM, R.L. & BLACK, W. (1995). *Multivariate Data: Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall.

HANSEN Anders (2009). *Mass Communication Research Methods*. USA: Sage Publications.

HEATH, R. (2010). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

HERNÁNDEZ, Jesús María Casal (2003). *Derecho a La Libertad Personal y Diligencias Policiales de Identificación*. Madrid: Centro de Estudios Políticos e Constitucionales.

HILL, M., & HILL, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo. 2.<sup>a</sup> Edição.

HINKLE, D.E., WIERSMA, W., JURIS, S.G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston: Houghton Mifflin. 5th ed.

HOBBS, Thomas (1999). *Leviatã*. Lisboa: INCM. 2.<sup>a</sup> Edição.

HOLTZHAUSEN, Derina, ZERFASS, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York and London: Routledge Taylor and Francis Group.

HOYER Wayne D., MACINNIS, Deborah J. (2008). *Consumer Behavior*. Natorp Boulevard, USA: South-Western, Fifth Edition.

IMBERT, G. (1992). *Los escenarios de la violència*. Barcelona: Icaria Editorial.

JAMES, Melany (2014). *Positioning Theory and Strategic Communication, a new approach to public relations research and practice*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.

JENSEN, Klaus Bruhn (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*. New York: Routledge.

JENSEN, Klaus Bruhn e JANKOWSKI, Nicholas W. (1991). *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research*. New York and London: Routledge.

KAPFERER, J. (2000). *A Gestão de Marcas Capital da Empresa*. Sintra: CETOP. 2.<sup>a</sup> Edição.

KAPLAN, Burton (1991). *Strategic Communication: The Art of Making Your Ideas Their Ideas*. New York: HarperBusiness.

KELLER, K. (2002). *Branding and Brand Equity*. Massachusetts: Marketing Science Institute.

KLAPPROTH, Jorge (2016). *Effective Communication as a Key to success for managers*. Nordersted, Germany. BoD – Books on Demand, second edition.

KREPS, Gary L. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.

KUHN, Thomas S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: International Encyclopedia of Unified Science. University of Chicago.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial. 5.<sup>a</sup> Edição.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus. 4.<sup>a</sup> Edição.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. d. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas Editora. 5.<sup>a</sup> Edição.

LANDOWSKI, E. (1991). *Dois Ensaios de Sociosemiótica*. São Paulo: Edição Preliminar 1/91, FFLCH-USP.

LEFÈBVRE, H. (1990). *Du pacte social au contrat de citoyennete*. In *Groupe de Navarrenx (Ed.), Du contrat de citoyennete*. Paris: Editions Syllepse et Editions Periscope.

LEIBNIZ, G. W. (1993). *Novos ensaios sobre o entendimento Humano*. Lisboa: Edições Colibri.

LEONG, F.T.L. & AUSTIN, J.T (2006). *The Psychology Research Handbook*. California: Sage Publications, Thousand Oaks. Second Edition.

LIMA, Moacir Costa de A. (2002). *Comunicação eficaz, O ponto crítico entre o dito e o entendido*. Porto Alegre: AGE editora.

LINDLOF, Tomas R. e TAYLOR Bryan C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. USA: Sage Publications.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Jullien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim. (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.

LORENZON, Gilberto e MAWAJDIYE, Alberto (2002). *Manual de Assessoria de Imprensa*. Campos do Jordão: Ed. Mantiqueira.

LUC, Jean-Noël (2002). *Gendarmerie, État et Société au XIX Siècle*. Paris: Pub. de la Sorbonne.

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

YOUNG, Laurence R., HENN, V., SCHERBERGER, H. (2001). *Fundamentals of the Theory of Movement Perception by Dr. E. Mach*. New York: Kluwer Academic/Plenum Press.

MACH, Ernest (2010). *Grundlinien Der Lehre Von Den Bewegungsempfindungen (1875)*. Whitefish. MT, United States. Kessinger Publishing.

MARCHIORI, Marlene (2006). *Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora.

MARINGE, Felix & GIBBS, Paul (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill. 1<sup>st</sup> edition.

MAROCO, João (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Edições ReportNumber. 5.<sup>a</sup> Edição.

MARTINS, L. P. (2001). *Schiu... Está Aqui Um Jornalista*. Lisboa: Editorial Notícias.

MATTELART, Armand (2000). *La publicidade*. Barcelona: Ed. Paidós comunicación.

MELO, Romeu de (1979). *Introdução à Liberdade*. Lisboa: Moraes Editores.

MELO, L. (2012). *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil.

MILLER, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*. New York: Wadsworth.

MINAYO, Maria Cecília (2002). *Pesquisa Social – Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes. 21.<sup>a</sup> edição.

MINAYO, M. C., SOUZA, E. R., CONSTANTINO, P., SANTOS, N. C. (2005). *Métodos, técnicas e relações em triangulação*. Rio de Janeiro: Fiocruz.

MONTEIRO, Graça (2003). *Composto De Comunicação: Conceito De Público*. Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB.

MORGAN, Garret (1986). *Mechanization Takes Command – Organizations as Machines*. Sage.

MOURÃO, José Augusto e BABO, M<sup>a</sup> Augusta (2007). *Semiótica – genealogias e cartografias*. Coimbra: Minerva.

MOURGEON, Jacques (1982). *Os Direitos do Homem*. Lisboa: Coleção Saber. Edições Europa América.

MUMBY, Dennis K. (2001). *Power and Politics*. In JABLIN, F.M. & PUTNAM L.L. (Eds.). *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MUÑIZ, J. (2003). *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirâmide.



MUÑIZ, J., FIDALGO, A.M., GARCÍA-CUETO, E., MARTINEZ, R.J. & MORENO, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.

MURTEIRA, B., RIBEIRO, C., SILVA, J. & PIMENTA, C. (2001). *Introdução à estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.

NASSAR, Paulo (2009). *Conceitos e processos de comunicação organizacional*. In M. Kunsch (Ed.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.

NOWAK, Chris (2008). *Handbook for Effective, Professional Communication*. Syracuse: Faculty of Forest and Natural Resources Management Undergraduate Education Committee. Fall.

NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

PAUL, Christopher (2014). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Oxford England: Paeger.

PAROLIN, Sonia Regina, Hierro, Maricilia Volpato (2008). *Faces do Empreendedorismo Inovador*. Curitiba: Coleção INOVAR.

PÉREZ, Rafael Alberto (2001). *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Ariel. 4.<sup>a</sup> Edição.

PÉREZ, Rafael Alberto. & MASSONI, Sandra (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Madrid: Ariel.

PESTANA, Maria Helena. GAGEIRO; João Nuno (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo. 5.<sup>a</sup> Ed.

PIGNATARI, Décio (1979). *Semiotica & Literatura*. São Paulo: Ateliê Editorial. 6.<sup>o</sup> Edição

PINHO, J.B (1996). *O Poder das Marcas*. Edição de Summus Editorial.

POPPER, Karl R. (1965). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. London and New York: Routledge Classics. 2.<sup>a</sup> Edição.

PORGES, Stephen W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. New York: W. W. Norton & Company.

PÓVOA, Marco Roberto Alpande (2013). *Policar Portugal: A Guarda Nacional Republicana, 1911-1946*. Lisboa: ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa.

PUDDINGTON, A., DUNHAM, J., AGHEKYAN, E., O'Toole, S., Roylance, T., REPUCCI, S. (2017). *Freedom in the World 2017 The Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties*. New York and Washington: Freedom House - Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

PUTNAM, Linda. L. & Poole, M. S. (2008). *Organizational Communication*. In S.R. California. Clegg & J.R. Bailey (Eds.). Thousand Oaks: International Encyclopedia of Organizational Studies, Sage.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, luc Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Ed. Gradiva. 4.<sup>a</sup> Edição

RATO, Helena, BAPTISTA, Conceição e FERRAZ, David (2007). *MANFOP Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: INA, Instituto Nacional de Administração I.P.

REDDING, W.C. & TOMPKINS, Phillip K. (1988). *Organizational communication: past and present tenses*. G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.). Norwood: Handbook of Organizational Communication. Ablex.

REI, José Esteves (2002). *A Comunicação Estratégica*. Vila Nova de Gaia, Porto: Ed. Estratégias Criativas.

ROCHÉ, Sebastian (2004). *Sociologie politique de l'insécurité: Violences urbaines, inégalités et globalisation*. Presses Universitaires de France, coleção Quadrige.

RODRIGUES, M., DIONÍSIO, P., ESPERANÇA, J. (1993). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa*. Lisboa: Dom Quixote.

RUÃO, Teresa (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

SADOCK, B. J., SADOCK, V. A., RUIZ, P. (2015). *Kaplan and Sadock's Synopsis of Psychiatry: Behavioral Sciences/Clinical Psychiatry*. New York: Wolters Kluwer. 11.<sup>a</sup> Edição.

SCHOENEBORN, Dennis; BLASCHLKE, Steffen; COOREN, François, MCPHEE, Robert D., SEIDL, David & TAYLOR, James R. (2014). *The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and systematic comparison*. Management Communication Quarterly.

SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley. & LAUTERBORN, Robert F. (1994). *The new marketing paradigm. Integrated marketing communications*. Chicago: NTC Business Books.

SCHULTZ, Majken, HATCH, Mary Jo & LARSEN, Mogens Holten (2000). *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*. New York: Oxford University Press.

SCHEINSOHN, D., (1997). *Mas alia de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Machi.

SCHEINSOHN, Daniel. & SAROKA, Raúl Horacio. (2000). *La huella digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

SCHERMERHORN Jr., JOHN R. (1998). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: RS. Bookman Editora. 2.<sup>a</sup> Edição.

SEBASTIÃO, Sónia (2015). *Fundamentos da comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

SERRANO, Estrela (1999). *Jornalismo e Elites do Poder*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social

SERRANO, C. (2001). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. I. Métodos. Madrid: La Muralla. 3.<sup>a</sup> Edição.

SOLLIER, Pierre (2005). *Listening for Wellness: An Introduction to the Tomatis Method*. The Mozart Center Press.

SOUSA, Jorge Pedro (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. 2.<sup>a</sup> Edição.

STEVENS, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

STEVENS, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum. 3<sup>rd</sup> edition.

TAYLOR, James. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood: NJ: Ablex.

TATHAM, Steve A. (2008). *Strategic Communication: A Primer*. Defence Academy of the United Kingdom.

TAVARES, V. (2016). *Gestão de Marca: uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.

TEIXEIRA, Nuno Severiano (2002). *Contributos para a política de segurança interna*. Ministério da Administração Interna.

TIRONI, Eugeneo. & CAVALLO, Ascanio (2011). *Comunicación estratégica*. Chile: Taurus.

THORSON, Kjerstin (2013). *Strategic Communication*. Oxford: Oxford University press.

TORQUATO, Gaudêncio (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Editora Thonson.

TOWNSHEND, Charles (2008). *Terrorismo, Una Breve Introduccion*. Espanha: ed. Alianza.

TSOUKAS, H. (2011). *Representation, Signification, Improvisation, A Three-Dimensional View of Organizational Knowledge*. Canary & R.D. McPhee (Eds.) New York: Routledge.

TUAN, Yi-fu (1980). *Topofilia- Um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*. São Paulo: Difel.

VAN RIEL, Cees Betteke M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

VASQUÉS, Ian, PORCNIK, Tanja (2016). *The Human freedom index, a global measurement of personal, civil and economic freedom*. USA: Cato Institute, the Fraser Institute, and the Friedrich Naumann Foundation for Freedom.

VAZ, Ana M., Barros, C., Fernandes, J. (2011). *A percepção da insegurança na Cidade de Coimbra*. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Departamento de Geografia.

VILLAFANE, J. (1998). *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

VILLAFANE, Justo (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ed. Piramide.

VILAR, E. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera Editores.

VOS, Marita e VOS, Otte (2004). *Setting Up a Strategic Communication Plan*. Utrecht: Lemma Publishers.

WEBER, Max (1978). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Berkeley. Los Angeles: University of California Press.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage,

YIN, Robert K. (1984). *Case Study Research, design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição.

ZIPPELIUS, Reinhold (1997). *Teoria Geral do Estado*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 3.ª Edição.

## **2. Participação em Obras Coletivas**

ALBERT, S., & WHETTEN, D. A. (2004). *Organizational identity*. In Mary Jo Hatch, & Majken Schultz, *Organizational identity: a reader*. Oxford: University Press.

ARAÚJO, Rita & RUÃO, T. (2014). *A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo*. In Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado (eds). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

BRANDÃO, Paula (2004). *Segurança um conceito contestado em debate*. in Informações e Segurança – Estudos em honra do General Pedro Cardoso, coordenação de Adriano Moreira. Lisboa: Ed. Prefácio.

FIGUEIRA, João (2014). *Olhares cruzados sobre Comunicação Organizacional e relações públicas à luz do paradigma da complexidade*. In Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado (eds). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken (2000). *Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations*. In Majken SCHULTZ, Mary Jo Hatch, & M. H. Larsen. Oxford: Oxford University Press,

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken (2004). *Introduction*. In Mary Jo Hatch, & Majken Schultz. Oxford: Organizational identity: a reader, University Press,

HEATH, R. L. (2009). *The rhetorical tradition: Wrangle in the marketplace*. In E. Toth & R. L. Heath, Rhetorical and critical approaches to public relations II (pp. 17-47). UK: Routledge.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2008). *Planejamento estratégico da comunicação*. in Kunsch, M.M.K (ed.) (2008) Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora.

MANUCCI, M. (2010). *O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto de comunicação corporativa*. in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2010) A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora.

MUMBY, Dennis. K. & MEASE, J. (2011). *Organizational Discourse*. in DIJK, T. A. V. (2011). Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. London: Sage.

OLIVEIRA, Evandro (2014). *Comunicação Organizacional e relações públicas: Uma questão terminológica ou campos distintos? A questão da Comunicação Estratégica*. In

Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

RUÃO, Teresa, FREITAS, Renata de, RIBEIRO, Paula Campos & SALGADO, Paulo (2014). *Comunicação Organizacional e relações públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

SANTANA, Paula e ROQUE, Nuno (2007). *A (In)Segurança na Amadora*. In: Santana, Paula Santana, Paula (Org.) *A cidade e a saúde*. Almedina, Coimbra, pp.182-195.

SOARES, José Viegas (2014). *Relações Públicas/ Conceitos de Comunicação*. In Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado (eds). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

SPÍNOLA, Susana de Carvalho (2014). *As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade*. In Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado (eds). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

TAYLOR, James R., FLANAGIN, Andrew J., CHENEY, George. & SEIBOLD, David. R. (2001). *Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges*. In W. B. Gudykunst (Ed.). Thousand Oaks: Communication Yearbook 24, Sage Publications.

VAN RIEL, Cees Betteke M. (2004). *The management of Corporate Communication*. In J. M. T. Balmer & S. Greyser (Eds.), *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London: Routledge.

VELLA, Kevin James, & MELEWAR, T. C. (2008). *Explicating the relationship between identity and culture*”, In T.C. Melewar, *Facets of corporate identity, communication and reputation*. London: Routledge.



### 3. Artigos em Publicações

ALLEN, Myria W. GOTCHER, Michael J. & SEIBERT, Joy Hart S. (1993). *A decade of organizational communication research: journal articles 1980 – 1991*. Howick Place, London: Communication Yearbook.

ALVES, Armando C. (1994). *Teoria Geral de Segurança*. Revista Pela Lei e Pela Grei n.º 3, julho-setembro. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

ALVES, Armando C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Revista da Guarda Nacional Republicana.

ARGENTI, P., HOWELL, Robert A. & BECK, Karen A. (2005). *The strategic communication imperative*. MIT Sloan Management Review, Vol. 46, n.º 3.

BACHMAN, Dórian L & DESTEFANI, Jully Heverly (2008). Metodologia para Estimular o Grau da Inovação nas MPE”, Cultura do Empreendedorismo e Inovação (disponível em <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. consultado em 17 de maio de 2017).

BALCETIS, E., DUNNING, D. (2006). *See What You Want to See: Motivational Influences on Visual Perception*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 91.

BALMER, J. (1998). *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*. Journal of Marketing Management, 14(8), 963-996.

BECCARIA, Cesare (2004). Dos Delitos e das Penas. LCC Publicações eletrónicas (disponível em <http://www.culturabrasil.org/zip/beccaria.pdf>, consultado em 17 de maio de 2017).

BILGIN, Pinar, Booth, Ken & Jones, Richard W. (1998). *Security Studies: The Next Stage?*. in Nação e Defesa, N.º 84.

BREGUEZ, Sebastião Geraldo (2003). Comunicação, folclore e globalização: os meios de comunicação de massa estão destruindo o folclore ou a sociedade está sendo formada por uma só cultura? (disponível em: <http://www.igutemberg.org/breguez28.htm>, consultado em 17 de maio de 2017).

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis & CARDOSO, Cláudio (2009). Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências (disponível em [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Cajazeira.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf)., consultado em 19 de maio de 2017).

CAMPOS Claudinei J. Gomes (2004). *Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. Brasília: Revista Brasileira de Enfermagem.

CANOTILHO, José J.G. (1999). *Estado de direito* in Cadernos Democráticos, nº 7. Fundação Mário Soares. Lisboa: Gradiva.

CARPIO, Walter Ibarra (2010). Comunicación estratégica (disponível em <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>, consultado em 18 de maio de 2017).

CARRILLO, Maria Victoria & JIMÉNEZ Juan Luis Tato (2005). *El diseño de la Comunicación Espiral al servicio de las organizaciones del siglo XXI*. Global Media Journal in Spanish.

CARRILLO, Maria Victoria (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. Braga: Revista Comunicação e Sociedade, vol. 26, Universidade do Minho.

CATERRALL, Pauline et MACLARAN, Miriam (1998). *Analysing qualitative data: computer software and the market research practioner*. Qualitative Market Research: An International Journal, 5, 1, 28 - 39.

CHRISTENSEN, L. T., & CORNELISSEN, J. (2011). *Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, development and a look to the future*. Management Communication Quarterly, 25(3).

CORMAN, Steven R., TRETHERWEY, Angela, GOODALL, Bud (2007). *A 1<sup>st</sup> Century Model for Communication in the Global War of Ideas: From simplistic Influence to Pragmatic Complexity*. Tempe: Arizona State University, Consortium for Strategic Communication.

CORNELISSEN, Joep, & HARRIS, Phil. (2001). *The corporate identity metaphore: Perspectives, problems and prospects*. Journal of Marketing Management, Vol. 17.

CHRISTENSEN, Lars T., CORNELISSEN Joep (2016). *Construindo pontes entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa: revisão, desenvolvimento e olhares para o futuro*. Coimbra: Revista de comunicação, jornalismo e espaço público. Imprensa da Universidade de Coimbra

DAZA, M. T., ORTELLS, Juan J., FOX, E. (2002). *Perception without awareness: Further evidence from a Stroop priming task*. Perception & Psychophysics, Vol. 64.

DELUERMOZ, Quentin (2009). *Présences d'État. Police et société à Paris (1854-1880)*. Annales.

DIAS, Cláudia (2000). Estudo de caso: ideias importantes e referências (disponível em: <http://estudosdecaso4.pbworks.com/w/page/19324091/FrontPage>, consultado em 7 de março de 2018).

DIAS, Jorge de Figueiredo (1992). *Notas sobre o Direito à Liberdade e à Segurança*. Revista Portuguesa de Ciência Criminal, ano 2 – 3º, Julho-Setembro.

DYER, Jr., WILKINS, Alan L. (1991). *Better stories, not better constructs, to generate better theory, a rejoinder to Eisenhardt*. Academy of Management Journal, 16, 3, 613 - 619.

FEITEIRA, Alice (2006). *Segurança e defesa: Um domínio único*. Lisboa: Revista Segurança e Defesa n.º 1, novembro 2006, Diário de Bordo.

FERREIRA, Arménio Marques (2007). *A matriz integralista do novo terrorismo*. Lisboa: Revista Segurança e Defesa n.º 2, Fevereiro 2007, Diário de Bordo.

FIGUEIRA, João (2014). *A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos média*. Braga: Revista Comunicação e Sociedade n.º 26, dezembro de 2014, CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade - Universidade do Minho, Campus de Gualtar.

FORTUNY, Jordi, COROMINAS Bernat (2013). *On the origin of ambiguity in efficient communication*. Barcelona: Facultat de Filologia, Universitat de Barcelona.

FRANÇA, F. (1997) *Relações Públicas: visão 2000*. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira.

GARCIA, Francisco Proença (2006). *As Ameaças Transnacionais e Segurança dos Estados. Subsídios para o Estudo*. Lisboa: Negócios Estrangeiros, N.º 9.1, Instituto Diplomático.

GONÇALVES, Arnaldo (2007). *A erosão da linha divisória entre segurança interna e externa na política de segurança europeia: as consequências do 11 de Setembro de 2001*. Lisboa: Revista Segurança e Defesa n.º 3, maio Junho 2007, Diário de Bordo.

GOUVEIA, Jorge Bacelar (2007). *Direitos fundamentais*. Lisboa: Curso de pós-graduação e Mestrado em Direito e Segurança, Universidade Nova de Lisboa.

GOUVEIA, Jorge Bacelar (2007). *O terrorismo e o Estado de Direito: a questão dos direitos fundamentais*. Lisboa: Revista Segurança e Defesa n.º 5, dezembro de 2007 a fevereiro de 2008, Diário de Bordo.

GRUNIG, J. E. (2009). *Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. In: FERRARI, M. A. FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (2004). *Cimeira da Associação FIEP*. Lisboa: Revista Pela Lei e Pela Grei. Edição especial, Guarda Nacional Republicana.

HALLAHAN, Kirk, HOLTZHAUSEN Derina, RULER, Betteke Van, VERCIC, Dejan e SRIRAMESH, Krishnamurthy (2007). *Defining strategic communication*. Routledge. International Journal of Strategic Communication. Vol. I.

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, Vol. 31 N. ° 5/6.

HÖPNER, M., JURCZYK, B. (2015). *How the Eurobarometer Blurs the Line between Research and Propaganda*. MPIfG Discussion Paper 15/6. (disponível em [https://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/dp15-6.pdf](https://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp15-6.pdf). consultado em 16 de maio de 2018).

HUTTON, James G. (1999). *The definition, dimensions and domain of public relations*. Public Relations Review, Vol. 25.

INGLEHART, R. et al. (2000). *World Values Surveys and European Values Surveys, 1981–1984, 1990–1993, and 1995–1997*. Michigan: ICPSR - Inter-university Consortium for Political and Social Research. (disponível em [https://web.stanford.edu/group/ssds/dewidocs/icpsr2790\\_superseded/cb2790.pdf](https://web.stanford.edu/group/ssds/dewidocs/icpsr2790_superseded/cb2790.pdf) consultado em 21 de abril de 2018).

INSTITUTE FOR ECONOMICS & PEACE (2018). *Global Peace Index 2018: Measuring Peace in a Complex World*. (disponível em <http://visionofhumanity.org/reports>, consultado em 28 de junho de 2018).

ISLAS, Octávio (2005). *De las relaciones públicas a la comunicación estratégica*. Revista Latino-americana de Comunicación Chasqui (disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>, consultado em 18 de maio de 2017).

JORGE, Miguel. Comunicação Empresarial: A Comunicação Empresarial como vantagem competitiva (disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigocomcorporativamigueljorge.htm>, consultado em 26 de julho de 2016).

JOHNSON, B., ONWUEGBUZIE, A., TURNER, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* (disponível em <http://mmr.sagepub.com/content>, consultado em 5 de julho de 2018).

KAISER, H.F. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*. 39, 31-36.

KATZ, D. & KAHN, R. L. (1966). *The Psychology of Organizations*. New York: American Journal of Applied Psychology.

KENNEDY, Sherril H. (1977). *Nurturing corporate images: total communication or ego trip*. *European Journal of Marketing*, 11(3).

KOKEMULLER, Neil. Differences Between Communication Efficiency & Effectiveness (disponível em <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-communication-efficiency-effectiveness-76764.html>, consultado em 29 de maio de 2017).

LEANDRO, José Eduardo Garcia (2007). *Segurança: o Estado, o Cidadão e a Segurança. Novas Soluções para um novo paradigma*. Lisboa: Revista Segurança e Defesa n.º 2, Fevereiro 2007. Diário de Bordo,

LEMO, A. B. NASSIF, M. E. (2015). *Avaliação do monitoramento de notícias: a perspectiva do usuário final*. Campinas: Transinformação vol. 27 n.º 1 Jan./Abr. 2015.

LISKA, A. E., BACCAGLINI, W. (2002). *Feeling Safe by Comparison: Crime in the Newspapers Social Problems*. Citados por GUIBENTIF, Pierre, Comunicação Social e Representações do Crime, com a colaboração de GORJÃO, Vanda e CHETA, Rita, Cadernos do CEJ, n.º 20.

MACEDO, Aline Mariano, PORÉM, Maria Eugênia & ANDRELO, Roseane (2014). *Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre*

*a aplicação do Radar da Inovação*. Braga: Revista Comunicação e Sociedade, vol. 26, Universidade do Minho.

MACHADO, Manuel Pestana. *Rádio Observador*. (disponível em <https://observador.p/2018/05/07/ha-seis-milhoes-de-portugueses-no-facebook-smartphones-dominam-acessos/>, consultado em 6 de setembro de 2019).

MACK, A., TANG B., TUMA, R., KAHN, S., ROCK, I. (1992). *Perceptual Organization and Attention*. Journal of Cognitive Psychology, Vol. 24.

MAHONEY, James (2014). *Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift*. England: International Journal of Strategic Communication (5:3), Routledge.

MCPHEE, Robert D. (2000). *The communicative constitution of organizations: a framework for explanation*. New York, USA: The Electronic Journal of Communication, Vol 10 n. ° 1 e 2, Rotterdam Jct.

MORTARI, C. S., CASTRO, A. E. (2014). *Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado*. Matrizes, vol. 8, núm. 1, enero-junio. Universidade de São Paulo. Brasil

PADAMO, Celma (2014). *Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition*. Braga: Revista Comunicação e Sociedade, vol. 26, Universidade do Minho.

PAUL, Christopher (2011). *A Vision for Strategic Communication*. Washington DC: Layalina Productions Inc. Volume III, August.

PÉREZ, Rafael Alberto. (2012). *Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?*. Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales, ano 0, n.º 2, Feb-Aug.

PÉREZ, A., BOSQUE, I. (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*. Cuadernos De Gestión, 14(1), 97-126.

PONTES, Kátia Elisângela Gomes P. B. (2012). *Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional*. Cidade da Praia, Santiago Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. (disponível em [https://www.academia.edu/11198044/K%C3%A1tia\\_Elis%C3%A2ngela\\_Gomes\\_Pina\\_Brito\\_Pontes\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_Externa\\_como\\_Ferramenta\\_Organizacional\\_o\\_caso\\_da\\_C%C3%A2mara\\_Municipal\\_da\\_Praia](https://www.academia.edu/11198044/K%C3%A1tia_Elis%C3%A2ngela_Gomes_Pina_Brito_Pontes_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Externa_como_Ferramenta_Organizacional_o_caso_da_C%C3%A2mara_Municipal_da_Praia). Consultado em 12 de março de 2018).

PUTNAM, Linda L., NICOTERA, Anne Maydan (2009). *Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing I*. Management Communication Quarterly published online 3 December 2009. (disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318909351581>. Consultado em 22 de março de 2018).

QUEIRÓS, Margarida; VAZ, Teresa; PALMA, Pedro (2007). *Uma Reflexão a Propósito do Risco*. Centro de Estudos Geográficos. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Alameda da Universidade.

ROUSSEAU, Jean-Jacques (1762). *Do Contrato Social*. Obra traduzida em 2001 para eBoob por eBooksBrasil (disponível em <http://www.cfh.ufsc.br/~wfil/contrato.pdf>, consultado em 15 de maio de 2007).

RUÃO, Teresa (1999). *A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Atualidade*. Revista Comunicação e Sociedade, Cadernos do Noroeste- Vol. 12.

RUÃO, Teresa, KUNSCH, Margarida (2014). *A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória*. Braga: Revista Comunicação e Sociedade, vol. 26.



SANTOS, Daniela (2016). *Eurobarómetro como instrumento de política da Comissão Europeia. Análise do Eurobarómetro Especial 371*. Lisboa: CIES e-Working Paper N.º 204/2016.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro (2012). *Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade*. São Paulo: Revista Comunicação Pública, vol.7 n.º 12.

SIMÕES, Pedro (2003). *Os Serviços de Informações e os Media: Necessidade De Comunicação Estratégica*. Lisboa: Revista do Instituto Português da Conjuntura Estratégica, Coord. Adriano Moreira e Pinto Ramalho, Vol. XIV.

SOARES, Flaviana Rampazzo (2004). *Eficácia e Suspensão dos Direitos Fundamentais*. Revista Escola de Direito, Janeiro – Dezembro.

SOARES, José Viegas (2005). *Linhas de investigação em comunicação organizacional*. Braga: Ed. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.

SOLÁ, Francisco Lorenzo, SANMARTÍN, Maria De las Mercedes Cancelo (2014). *Las relaciones públicas en el tratamiento que los medios de comunicación otorgan a los mensajes de la Guardia Civil de Alicante*. Múrcia: Sphera Publica, número especial, p. 3 -20, Universidade Católica de Múrcia.

STEVENSON, Rober L. (1986). *A critical look at critical analysis*. Journal of communication. Vol. 33, n.º 3.

STEYN, Benita (2004). *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization*. Journal of Communication Management, Vol. 8, n. 2.

TAVARES, Alexandre, MENDES, José e BASTO, Eduardo (2011). *Perceção dos riscos naturais e tecnológicos, confiança institucional e preparação para situações de emergência: O caso de Portugal continental*. Revista Crítica de Ciências Sociais (Online) 93 (disponível em: <http://rccs.revues.org/1380>, consultado em 11 de junho de 2018).

TEIXEIRA, Leonardo. *O aspeto social da comunicação*. (disponível em <https://ovigilante.wordpress.com/2010/04/09/o-aspecto-social-da-comunicacao/>, consultado em 26 de julho de 2016).

THEODOSIS, Tsiakis (2015). *Trends and innovations in marketing information system*. Thessaloniki: AMCRMES book series. Educational Institute of Thessaloniki, Greece.

THOMAS, Gail Fan, STEPHENS, Kimberlie J. (2014). *Strategic communication sits at the intersection of management strategy and communication*. International Journal of Business Communication, Vol 52. Sage.

VAN RIEL, Cees Betteke M. (1997). *Research in corporate communication*. *Management Communication Quarterly*. Sage Journals.

VAN RIEL, Cees Betteke M. & VERČIČ, Dejan (2005). *Public relations and communication management in Europe: Challenges and opportunities*. *Revista Comunicação e Sociedade*, vol. 8.

VERČIČ, Dejan, VAN RULER, Betteke., BUETSCHI, Gerhard, & FLODIN, Bertlin (2001). *On the definition of public relations: A European view*. *Public Relations Review*, Vol 27, Elsevier.

VIANA, Vítor Daniel Rodrigues (2003). *O conceito de segurança alargada e o seu impacto nas missões e organização das forças armadas*. Lisboa: Boletim do Instituto de Altos Estudos. Militares n.º 58.

WEHMEIER, Stefan, e WINKLER, Peter (2013). *Expanding the bridge, minimizing the gaps: Public relations, organizational communication and the idea that communication constitutes organization*. *Management Communication Quarterly*, Vol. 27.

WEICK, K., SUTCLIFFE, K., OBSTFELD, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*, Vol. 16.

ZERFASS, A., HUCK, S. (2007). *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication, Volume 1.

#### **4. Teses e Dissertações**

ALPUIM, Neuza Sofia F. (2015). *O papel da Comunicação Estratégica nas Instituições de Saúde: o caso do Hospital de Braga*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais.

CARVALHO, E. (2010), *Comunicação Estratégica*, Pós-Graduação, Universidade Cândido Mendes.

CARVALHO, S. (2011). *Relaciones públicas: El papel social y organizacional. Función estratégica y función táctica. Análisis de la vision de los profesionales en organizaciones en Portugal*. Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera.

CEREZALES, Diego Palacios (2008). *Estado, Régimen Y Orden Público En El Portugal Comtemporáneo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid Facultad.

EVANGELISTA, Raquel Lobão (2014). *Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: uma relação de mutualismo*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Especialidade em Comunicação Estratégica e Organizacional, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

FILIPE, Nuno C. (2007). *Comunicação interna - vector estratégico para a qualidade*. Mestrado em Gestão da Qualidade. Lisboa: Universidade Aberta,

MATILLA, Kathy (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de*

*Relaciones Públicas y Comunicación*. Tese de Doutoramento, Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramon Llull Barcelona.

MEDEIROS, R. (2006), *A Comunicação Interna numa Organização Pública*, Tese de Mestrado. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PEREIRA, Manuel Joaquim de Sousa (2014). *A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal*. Tese de doutoramento. Santiago de Compostela: Faculdade de Ciências da Comunicación.

RUÃO, Teresa (2008). *A Comunicação organizacional e os fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho 1974-2006*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

SANMARTÍN, Maria De las Mercedes Cancelo (2004). *La comunicación institucional en Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del estado: Guardiã Civil y Cuerpo Nacional de Policía*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

SOBREIRA, Rosa M. C. (2010). *Comunicação Institucional*. Doutoramento em Ciências da Comunicação. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

SOLÁ, Francisco Lorenzo (2013). *Las Relaciones Públicas en la estrategia de comunicación de la Guardia Civil de Alicante: aplicación de modelos conductuales*. Alicante: Universidad de Alicante.

## **5. Eventos**

BALDISSERA, Rudimar (2009). *Reflexões sobre comunicação organizacional e relações públicas: Tensões, encontros e distanciamentos*. In INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 32.º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, 4 a 7 de setembro de 2009.

FERREIRA, André, ABELHA, Christina, WEST, Marcos (2010). *Os Desafios da Comunicação Estratégica: Passo À Frente*. Brasília/DF. III congresso Consad de Gestão Pública, Centro de Convenções Ulysses Guimarães.

LABESCAT, João, VARA, Armando (1998). Colóquio *Os Direitos dos Cidadãos Face aos Sistemas de Informação Policial*. Lisboa: Centro Cultural de Belém.

OLIVEIRA, Evandro, HENNINGER, Isabel (2013). *O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional*. Lisboa: 8º CONGRESSO SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia. Editora SOPCOM/ESCS, Instituto Politécnico de Lisboa.

RUÃO, T., FARHANGMER, M. (2000). *A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso*. Atas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

## **6. Legislação**

Decretos com força de lei de 3 de maio do Ministério do Interior e Diário do Governo de 4 de maio de 1911 (Numero 103 – Ano 1911).

Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, DR n.º 58, Serie I-A).

Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho de 2010 (Aprova o novo Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), DR n.º 119, 2.ª Serie).

European Comission (2011), Special Eurobarometer 371, Internal Security. Brussels.

Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro (aprova a Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana, DR n.º 213, Serie I-A).

NEP/GNR n.º 5.03 de 9 de janeiro de 2006 (Regula e normaliza os contatos da GNR com os Órgãos de Comunicação Social).

## **7. Outros Documentos**

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (2001). *200 Anos das Guardas em Portugal*. Lisboa: Revista Pela Lei e Pela Grei. Edição especial, Guarda Nacional Republicana.

REZIN, Grasiela (2010). *A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento*. Criciúma: Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

## **8. Outros**

Historial da GNR (disponível em <http://www.gnr.pt/default.asp?do=t04/14tn0vCnnp1/qrsv0vpn1EE>, consultado em 27 de março de 2017).

<http://www.gnr.pt/default.asp?do=t04/uv5614yny/uv5614ny>. *Historial da GNR*, consultado em 4 de janeiro de 2016.



## LISTA DE FIGURAS OU ILUSTRAÇÕES

<b>Figura N.º</b>	<b>Assunto</b>	<b>Fonte</b>
1	O processo das relações públicas	Gonçalves
2	Quadro síntese dos períodos históricos de evolução da comunicação organizacional	Ruão (2016)
3	Comunicação organizacional	Kunsch (2003, 2007)
4	A mudança desde a orientação tática à orientação estratégica da comunicação	Joep Cornelissen (2017)
5	A comunicação corporativa como um quadro integrado para gestão da comunicação	Joep Cornelissen (2017)
6	Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem	Ruão (2016)
7	Adaptação do modelo sugerido por Hatch e Schultz (1997) para explicar o relacionamento entre a identidade, a cultura e a imagem	Ruão (2006)
8	comunicação organizacional Integrada	Kunsch (2003)
9	Direções dos fluxos de informação nas organizações	Schermerhom
10	Processos de percepção	Vaz et al.
11	Sequência Metodológica	Autor
12	Análise de <i>clipping</i> da GNR referente a 2015	Relatório da GNR
13	<i>Post</i> do <i>Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 1 de abril de 2018	Pág. da GNR



14	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 14 de abril de 2018	Pág. da GNR
15	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 21 de abril de 2018	Pág. da GNR
16	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 27 de abril de 2018	Pág. da GNR
17	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 29 de abril de 2018	Pág. da GNR
18	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 9 de maio de 2018	Pág. da GNR
19	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 19 de maio de 2018	Pág. da GNR
20	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 25 de maio de 2018	Pág. da GNR
21	<i>Post do Facebook</i> relacionado com segurança referente ao dia 31 de maio de 2018	Pág. da GNR
22	Gráfico do alcance dos <i>posts</i> publicados (período em análise)	Autor
23	Gráfico pareto do alcance dos <i>posts</i> publicados (período em análise)	Autor
24	Gráfico do número de reações aos <i>posts</i> publicados (período em análise)	Autor
25	Gráfico do número de comentários aos <i>posts</i> publicados (período em análise)	Autor

26	Gráfico do número de partilhas aos <i>posts</i> publicados (período em análise)	Autor
27	Gráfico de frequências: 2. Sexo	Autor
28	Gráfico de frequências: 8. Como tem/ teve acesso à comunicação da GNR?	Autor
29	Gráfico de médias: 9. Comunicação	Autor
30	Gráfico de médias: 10. Liberdade	Autor
31	Gráfico de médias: 11. Segurança	Autor
32	Gráfico de médias: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:	Autor
33	Gráfico de médias: Dimensões das escalas utilizadas	Autor
34	Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão liberdade	Autor
35	Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão segurança	Autor
36	Gráfico de médias: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o acesso à comunicação da GNR	Autor
37	Gráfico de médias: Relações entre a perceção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a frequência com que recebe comunicação da GNR	Autor

38	Gráficos de Dispersão: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão missão	Autor
39	Gráfico de médias: Relações entre percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a área de residência	Autor
40	Gráfico de médias: Relações entre percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o sexo	Autor
41	Gráfico de médias: Relações entre percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a idade	Autor
42	Gráfico de médias: Relações entre percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o nível de escolaridade	Autor

## ANEXOS

<b>Anexo N.º</b>	<b>Assunto</b>
1	Entrevista – Carta de Apresentação
2	Entrevista Estruturada
3	Caracterização dos Entrevistados
4	Transcrição das entrevistas
5	Listagem de <i>posts</i> do <i>Facebook</i> analisados
6	Inquérito - Carta de Apresentação
7	Inquérito
8	Ficheiro com resultados do inquérito (formato <i>Microsoft Excel</i> )



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela N.º</b>	<b>Assunto</b>	<b>Fonte</b>
1	Áreas da comunicação estratégica	Carrillo (2014)
2	Diferenças entre imagem e identidade	Brandt e Johnson (1997)
3	Sequência de procedimentos metodológicos	Autor
4	Listagem de Entrevistados	Autor
5	Grelha de análise	Autor
6	Tabela resumo das 69 <i>posts</i> analisados	Autor
7	Número de inquiridos por área	Autor
8	Interpretação da Medida de Adequação da Amostra (MAA) de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	Kaiser (1974)
9	Interpretação dos valores do coeficiente de correlação de Pearson	Hinkle, Wiersma & Jurs, (2003)
10	Tabela de frequências: 1. Qual a sua área de residência?	Autor
11	Tabela de frequências: 3. Qual a sua idade?	Autor
12	Tabela de frequências: 4. Qual o seu nível de escolaridade?	Autor
13	Tabela de frequências: 5. Tem ou teve algum vínculo profissional à GNR?	Autor
14	Tabela de frequências: 6. Recorda-se de ter acedido à comunicação da GNR (através das redes sociais, dos órgãos de comunicação social ou pela própria GNR)?	Autor

15	Tabela de frequências: 7. Com que frequência recebe a comunicação da GNR?	Autor
16	Tabela de frequências: 8. Como tem/ teve acesso à comunicação da GNR?	Autor
17	Tabela de frequências: 9. Comunicação	Autor
18	Estatísticas: 9. Comunicação	Autor
19	Tabela de frequências: 10. Liberdade	Autor
20	Estatísticas: 10. Liberdade	Autor
21	Tabela de frequências: 11. Segurança	Autor
22	Estatísticas: 11. Segurança	Autor
23	Tabela de frequências: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:	Autor
24	Estatísticas: 12. Missão: 12. A GNR está a fazer o suficiente para:	Autor
25	Análise fatorial exploratória: 9. Comunicação	Autor
26	Análise fatorial exploratória: 10. Liberdade	Autor
27	Análise fatorial exploratória: 11. Segurança	Autor
28	Análise fatorial exploratória: 12. Missão	Autor
29	Fatores da Dimensão 9. Comunicação	Autor
30	Estatísticas de consistência interna: Dimensão 9. Comunicação	Autor
31	Fatores da Dimensão 10. Liberdade	Autor

32	Estatísticas de consistência interna: Dimensão 10. Liberdade	Autor
33	Fatores da Dimensão 11. Segurança	Autor
34	Estatísticas de consistência interna: Dimensão 11. Segurança	Autor
35	Fatores da Dimensão 11. Segurança	Autor
36	Estatísticas de consistência interna: Dimensão 11. Segurança	Autor
37	Estatísticas: Dimensões das escalas utilizadas	Autor
38	Correlação de Pearson: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores das dimensões liberdade e segurança	Autor
39	Estatística descritiva e Testes t: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o acesso à comunicação da GNR	Autor
40	Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a frequência com que recebe comunicação da GNR	Autor
41	Correlação de Pearson: Relação entre os fatores da dimensão comunicação e os fatores da dimensão missão	Autor
42	Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a área de residência	Autor



43	Estatística descritiva e Testes t: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o sexo	Autor
44	Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com a idade	Autor
45	Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre a percepção da comunicação, liberdade, segurança e missão com o nível de escolaridade	Autor