

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2021/2022



TII

**RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA
GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**João Pedro Augusto da Costa Garcia
MAJOR, CAVALARIA GNR**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA**

MAJOR, CAVALARIA GNR João Pedro Augusto da Costa Garcia

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA**

MAJOR, CAVALARIA GNR João Pedro Augusto da Costa Garcia

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TENENTE-CORONEL, INFANTARIA GNR

Marco António Ferreira da Cruz

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **João Pedro Augusto da Costa Garcia**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Relações Públicas e comunicação institucional na Guarda Nacional Republicana** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **04 de maio de 2022**

João Pedro Augusto da Costa Garcia



Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação individual contou com o prestimoso contributo de diversas pessoas às quais expresso o meu agradecimento e reconhecimento.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Marco António Ferreira da Cruz, pela disponibilidade na orientação, visão crítica, confiança e fé no trabalho por mim desenvolvido.

Aos entrevistados, Tenente-Coronel Marco Paulo Pereira Nunes, Tenente-Coronel Adriano Ferreira da Rocha, Major Abel Arcanjo de Sousa Adriano, Major Júlio Miguel da Costa Machado, Major Francisco José Castro Martins, Major Joni Hélder Gouveia Seabra Ferreira, Capitão Sandro Miguel Dias de Oliveira, Capitão Rui André Almeida Quintinha e Capitão Ricardo Manuel Bravo Pimpão Pasadas, pela disponibilidade e atenção demonstrada nos seus contributos, adicionando valor aos resultados alcançados no presente trabalho.

Ao *mui* ilustre Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto, Capitão-de-Mar-e-Guerra Luís Daniel Carona Jimenez, pelo acompanhamento constante das atividades e atenção dedicada aos auditores, durante todo este percurso.

Aos meus camaradas de curso, nomeadamente todos aqueles com quem desenvolvi trabalhos, bem como todos aqueles que contribuíram com conhecimento e ideias para a realização dos mesmos.

Contudo, a entrega deste trabalho de investigação individual encerra também uma etapa da minha carreira militar – o Curso de Estado-Maior Conjunto – cujo encargo foi mais do que meramente profissional.

Nesse sentido, não posso deixar de agradecer àqueles que, do ponto de vista pessoal, me apoiaram, substituíram e motivaram sempre que foi preciso:

- Aos meus amigos (e também camaradas), com quem tive o prazer de partilhar mais esta etapa profissional das nossas vidas de oficiais da Guarda Nacional Republicana, pelo companheirismo, motivação, alegria e amizade.

- Aos meus pais e irmão, pela disponibilidade e apoio no cuidado aos meus filhos, substituindo-me sempre que necessário;

- Aos meus filhos Beatriz, Carolina e Dinis, pela compreensão da minha menor presença nas suas vidas, durante este período;

- À minha mulher Sara Távora, pela compreensão, apoio e motivação que me permitiram perseguir os meus objetivos profissionais de forma mais confiante e descansada.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	5
2.1 Revisão da Literatura	5
2.2 Modelo de análise	9
3. Metodologia e método	10
3.1 Metodologia	10
3.2 Método	11
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	13
4.1 O modelo de implementação da comunicação institucional na GNR	13
4.1.1 A comunicação na GNR	13
4.1.1.1 Estrutura	14
4.1.1.2 Atividade	16
4.1.1.2.1 Comunicação Interna	18
4.1.1.2.2 Comunicação Externa	19
4.1.1.3 Recursos	23
4.2 Principais lacunas do modelo de implementação da comunicação institucional na GNR	25
4.3 Oportunidades de melhoria ao modelo de implementação da comunicação institucional na GNR	26
5. Conclusões	28
Referências bibliográficas	31

Índice de Anexos

Anexo A — Estrutura de Comunicação e Relações Públicas da GNR	Anx A - 1
---	-----------

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de análise	Apd A - 1
Apêndice B — Guião da entrevista	Apd B - 1
Apêndice C — Respostas às entrevistas	Apd C - 1
Apêndice D — Eventos da GNR	Apd D - 1
Apêndice E — Campanhas de comunicação da GNR	Apd E - 1



Índice de Figuras

Figura 1 – Abordagem metodológica	10
Figura 2 – Linhas de orientação estratégica	14
Figura 3 – Estrutura do Comando da Guarda	15
Figura 4 – Estrutura da Divisão de Comunicação e Relações	Anx A - 1
Figura 5 – Estrutura do Comando Territorial	Anx A - 1
Figura 6 – Estrutura da Unidade de Controlo Costeiro	Anx A - 1
Figura 7 – Estrutura da Unidade de Intervenção	Anx A - 2
Figura 8 – Estrutura da Unidade Nacional de Trânsito	Anx A - 2
Figura 9 – Estrutura da Unidade de Segurança e Honras de Estado	Anx A - 2
Figura 10 – Estrutura da Unidade de Ação Fiscal	Anx A - 3
Figura 11 – Estrutura da Unidade de Emergência de Proteção e Socorro.....	Anx A - 3

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Eventos da GNR	Apd D - 1
Tabela 2 – Campanhas de Comunicação da GNR.....	Apd E - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise entrevistas – Estrutura	16
Quadro 2 – Análise entrevistas – Atividade (CInt)	19
Quadro 3 – Análise entrevistas – Atividade (CExt)	21
Quadro 4 – Quadro Orgânico de Referência da DCRP	23
Quadro 5 – Análise entrevistas – Recursos	24
Quadro 6 – Análise entrevistas – Lacunas.....	25
Quadro 7 – Análise entrevistas – Propostas de melhoria	27
Quadro 8 – Modelo de análise.....	Apd A - 1
Quadro 9 – Identificação dos entrevistados.....	Apd C - 1
Quadro 10 – Respostas às entrevistas.....	Apd C - 1



Resumo

O facto de vivermos numa sociedade em rede torna imperioso que organizações, como a Guarda Nacional Republicana (GNR), estabeleçam estratégias comunicacionais que permitam construir uma identidade, que vão ao encontro da sua visão e que alcancem os seus variados públicos (internos e externos).

Nesse sentido, o objeto de estudo da presente investigação é o modelo de comunicação institucional (CInst) da GNR, focando a sua implementação ao nível da estrutura, atividade e recursos.

Para o feito foi adotada uma estratégia de investigação qualitativa, com base num raciocínio indutivo, adotando como desenho de pesquisa um estudo de caso, materializado no emprego de técnicas de recolha de dados, mediante análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas a elementos com responsabilidade na estrutura de comunicação e relações públicas da GNR.

De acordo com os resultados obtidos, concluiu-se que a CInst na GNR está estrategicamente delineada, assente numa política de centralização da gestão e controlo comunicacional e descentralização da sua execução, permitindo uma identificação concreta da sua estrutura, atividade e recursos, podendo ser otimizada com uma aposta na formação específica dos seus recursos humanos e na afetação destes, em exclusividade, a uma estrutura formal dedicada à atividade comunicacional de todo o dispositivo.

Palavras-chave:

Guarda Nacional Republicana, Comunicação institucional, Estrutura, Atividade, recursos



Abstract

The fact that we live in a networked society makes it imperative that organizations, such as the Guarda Nacional Republicana (GNR), establish communication strategies that allow it to build an identity, that meet their vision and reach their varied audiences (internal and external).

In this sense, the object of study of this investigation is the institutional communication model of GNR, focusing its implementation at the level of structure, activity and resources.

For this achievement, a qualitative research strategy was adopted, based on an inductive reasoning, adopting as a research design a case study, materialized in the use of data collection techniques, through documentary analysis and semi-structured interviews with elements with responsibility in the communication and public relations structure of GNR.

According to the results obtained, it was concluded that the institutional communication at GNR is strategically delineated, based on a policy of centralization of management and communication control and decentralization of its implementation, allowing a concrete identification of its structure, activity and resources, and can be optimized with a focus on the specific training of its human resources and the allocation of these, exclusively, to a formal structure dedicated to the communication activity of the entire organization.

Keywords:

Guarda Nacional Republicana, Institutional communication, Structure, Activity, Resources



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CExt	Comunicação Externa
CG	Comando da Guarda
CInst	Comunicação Institucional
CInt	Comunicação Interna

D

DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
------	--

E

<i>EG2025</i>	<i>Estratégia da Guarda 2025</i>
EPR	Entidade Primariamente Responsável

G

GCG	General Comandante-Geral
GNR	Guarda Nacional Republicana

L

LOE	Linhas de Orientação Estratégica
-----	----------------------------------

O

OCRP	Oficial de Comunicação e Relações Públicas
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

P

PD	Por definir
<i>PECRPI</i>	<i>Plano Estratégico de Comunicação, Relações Públicas e Imagem</i>

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada

R

<i>RGSGNR</i>	<i>Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana</i>
RC	Repartição de Comunicação
RH	Recursos Humanos
RP	Relações Públicas



S

SOTRP Secções de Operações, Treino e Relações Públicas



1. Introdução

A comunicação é um processo alicerçado na troca entre duas ou mais pessoas que utilizam um código de gestos, palavras, expressões ou sinais que tornam inteligível uma informação transmitida por um emissor para um ou mais recetores (Fonseca, 1998).

Este processo está também presente nas organizações, sendo através do mesmo que os seus funcionários procedem à permuta de informações, procurando uma maior eficiência (Fonseca, 1998). Contudo, o exercício da comunicação não deve ser limitado à instituição, mas ser também aplicado no contexto social no qual se insere, devendo ser projetada para a comunidade (Caetano & Rasquilha, 2007).

Nas sociedades atuais, a existência de meios como blogues, sítios de internet ou redes sociais que permitem conectar facilmente um incontável número de pessoas e organizações, fazem com que a comunicação assuma protagonismo, pela sua capacidade de moldar comportamentos (Castells, 2007).

Por conseguinte, atualmente, em qualquer organização, a comunicação e a informação, avocam um papel fundamental enquanto ferramentas de suporte nos seus processos de gestão, através do desenvolvimento de funções, da tomada de decisões e do estabelecimento de contacto com os cidadãos (Santos, 2013).

Por outro lado, podem-se juntar à comunicação outros instrumentos, como por exemplo as relações públicas (RP), fundamentais à sobrevivência e ao sucesso das organizações. A toda esta “envolvente” está também associada a imagem da organização, a qual hoje em dia assume um papel tão relevante quanto os seus produtos e serviços (Augusto, 2009).

Nas organizações, a comunicação reveste-se também de particular importância por vários aspetos: (i) porque hoje em dia vive-se numa sociedade em rede, com a particularidade de, resultante da evolução tecnológica na área da comunicação (nomeadamente através das comunicações digitais e redes sociais), a informação ter repercussões incontáveis em termos de alcance e impacto (Cardoso, Espanha, & Araújo, 2009); (ii) porque existe uma preocupação generalizada com a comunicação, quer no conteúdo quer na imagem que acompanha a mensagem, pois o público também se tornou mais exigente e seletivo (Cardoso et al., 2009); e (iii) pela dimensão de algumas organizações, torna-se necessário a implementação de estratégias de comunicação eficazes e coerentes, capazes de contribuir para o sucesso das mesmas (Augusto, 2009).



Pela sua área de intervenção, decorrente da sua missão securitária, a Guarda Nacional Republicana (GNR) está sujeita a um elevado escrutínio público e interno, sendo-lhe exigida uma capacidade comunicacional que lhe permita, não só, fazer face a essa demanda, de modo a que a sua atuação seja entendida como adequada e legítima, como também alavancar os seus sucessos operacionais e contribuir para o incremento da motivação e competência dos seus efetivos.

Da própria sinopse do trabalho a desenvolver, extrai-se o entendimento de que, na GNR, a área das RP e da Comunicação Institucional (CInst) é encarada como uma função estratégica da organização (Informação N.º 620/DEPG-AEOM/AETTM, de 06 de outubro de 2021).

A própria GNR, no artigo 109.º do *Regulamento Geral do Serviço da GNR (RGSGNR)* define a comunicação como o processo que contribui para a promoção da compreensão e circulação da informação produzida por esta instituição, interna e externamente, no qual as RP assumem a missão de garantir a ligação entre a GNR e o meio envolvente, com a finalidade de assegurar uma relação estável entre todos os interlocutores, aumentando, dessa forma, a sua notoriedade e credibilidade (Despacho n.º 10393/2010, de 05 de maio).

A GNR estabelece também, na *Estratégia da Guarda 2025 (EG2025)* Linhas de Orientação Estratégica (LOE) com particular pertinência para a sua atividade comunicacional, nomeadamente o reforço da “proximidade e a visibilidade” e potenciamento da “dimensão institucional da Guarda no quadro da Segurança Interna”, estabelecendo, como objetivo estratégico “impulsionar a comunicação e imagem institucional” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2020, pp. 53 e 77).

Racionalizando-se o anteriormente exposto, torna-se pertinente efetuar um diagnóstico do modelo de implementação da CInst na GNR e identificar as lacunas do atual modelo, com vista à proposta de contributos de melhoria ao mesmo, numa perspetiva de otimização da capacidade de enfrentar os desafios comunicacionais atuais e futuros.

Nesse sentido, o objeto de estudo da presente investigação é o modelo de CInst da GNR, focando a sua implementação.

Concomitantemente, a delimitação da investigação é importante porque permite, de forma objetiva, especificar o objeto da investigação, razão pela qual, no presente estudo, será efetuada em três domínios: tempo, espaço e conteúdo (Santos & Lima, 2019).

No domínio temporal, a investigação centrar-se-á no presente – até final de abril de 2022.



No domínio espacial, a investigação incidirá na estrutura de Comunicação e RP da GNR.

No atinente ao conteúdo, este será delimitado ao estudo da CInst, nomeadamente na forma como a mesma está implementada na GNR, analisando as seguintes dimensões: estrutura, atividade e recursos.

O objetivo geral (OG) da investigação é propor contributos de melhoria ao modelo de implementação da CInst na GNR.

Na procura de se alcançar o OG estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Diagnosticar o modelo de implementação da CInst na GNR.
- OE2: Identificar as lacunas existentes no atual modelo de implementação da CInst da GNR.

A identificação da problemática da investigação, através da reflexão do investigador, resulta na formulação da Questão Central (QC) e respetivas Questões Derivadas (QD), consideradas elementos chave deste processo (Santos & Lima, 2019).

Nesse sentido, a QC que se coloca nesta investigação é: Que melhorias podem ser implementadas no modelo de CInst na GNR?

De modo a estabelecer uma ligação que contribua com novos aspetos à investigação e com vista a alcançar a finalidade desta investigação, identificaram-se as seguintes QD (Bryman, 2012):

- QD1: Como está implementada a CInst na GNR?
- QD2: Quais as lacunas existentes no atual modelo de implementação da CInst da GNR?

A estrutura desta investigação inicia-se com o presente capítulo como introdução, na qual está patente o enquadramento do trabalho e a justificação do tema, o objeto de estudo e a sua delimitação, os objetivos propostos, a questão central da investigação e, por último, a organização do trabalho. No segundo capítulo consta a revisão da literatura e identificação da base conceptual que serve de suporte à investigação. No terceiro capítulo abordam-se a metodologia e o método utilizados no desenvolvimento da investigação. A apresentação dos dados e a discussão dos resultados é apresentada no quarto capítulo, procurando concretizar o OG e respetivos OE, bem como dar resposta à QC e às QD desta investigação. Por último, apresentam-se as conclusões mediante uma breve contextualização do tema, súmula do



percurso metodológico e dos resultados obtidos e elencam-se os contributos para o conhecimento, as limitações da investigação e propostas para estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Com vista à edificação de uma abordagem conceptual, abrangendo conceitos tidos como estruturantes para a compreensão do presente estudo, importa primariamente estabelecer uma revisão da literatura por forma a permitir a identificação da base conceptual atinente ao objeto de estudo. Seguidamente apresenta-se o modelo de análise, com a identificação das dimensões, das variáveis e dos indicadores utilizados na presente investigação.

2.1 Revisão da Literatura

Partindo da premissa de que todas as organizações possuem uma identidade e emitem mensagens através das quais comunicam os seus valores (Augusto, 2009), importa estabelecer determinados conceitos que servirão de âncora ao presente estudo, na medida em que, na pesquisa bibliográfica efetuada, foi possível identificar uma multiplicidade de conceitos adstritos à comunicação, sendo os mesmos enquadrantes do presente estudo.

Na medida em que apenas uma comunicação estratégica fundamentada, dinâmica e coerente é capaz de garantir uma reputação bem conseguida (Parente, Costa, Marques, & Gomes, 2014), o conceito de CInst assenta numa noção de formação intencional da identidade organizacional, assumindo uma função estratégica, ao participar na construção de uma imagem e reputação da organização, contribuindo “para o alcance dos objetivos e para o cumprimento da missão da instituição” devendo a sua estrutura ser “capaz de prever reações por parte de todos os *stakeholders*, da opinião pública e da agenda mediática e pública” (Nunes & Eiró-Gomes, 2013, pp. 1051-1052).

A CInst consiste essencialmente num discurso autocentrado das organizações sobre elas mesmas, nomeadamente sobre a sua especificidade, a sua personalidade, os seus princípios, o seu projeto, os seus objetivos, a sua legitimidade, as suas escolhas, e as suas performances (Daniel, 1993).

Considera-se, portanto, que a CInst envolve tanto públicos internos como externos, englobando, por isso, a comunicação interna (CInt) e a comunicação externa (CExt) de uma organização (Mourão, Miranda, & Gonçalves, 2018).

A edificação de uma imagem institucional positiva passa, necessariamente, pelo conhecimento da organização por parte de seu público interno. E a CInt é essencial para se alcançar esse objetivo (Bittencourt, 2012).

Como componente da CInst, a CInt é entendida como o “conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais e o consequente desenvolvimento de uma identidade organizacional” (Mourão et al., 2018, p. 5).



Este tipo de comunicação advém de uma necessidade de proporcionar, aos colaboradores, uma sensação de pertença a uma história e a uma identidade organizacional, através da criação de espaços de troca de informação e de referências (Colnago, 2011).

Portanto, a CInt é determinante para a edificação de uma imagem institucional positiva, pois tal requer que o seu público interno tenha pleno conhecimento da sua organização

Como tal, a CInt assume-se como componente essencial da CInst, pois envolve mais do que a transmissão de comunicados e publicações, na medida em que contribui para o desenvolvimento de uma cultura corporativa e de valorização da pessoa, determinante para o sucesso da organização (Argenti, 2014).

Para que esta comunicação seja eficaz, devem ser elaborados planos de CInt, baseados nos objetivos organizacionais definidos e ajustados aos recursos disponíveis para o efeito (Almansa, 2010).

Concomitantemente, a CExt é entendida como “o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização” (Tavares, 2010, p. 64), tendo em vista a construção, manutenção ou melhoria da imagem organizacional perante os seus públicos, visando divulgar “a missão, visão, valores e filosofias da organização aos seus públicos e opinião pública” (Mendes, 2014, p. 27), pois a reputação e imagem da organização é definida pela perceção dos seus utentes ou clientes e não pelos seus colaboradores (Valverde, 2020).

A mesma é fundamental numa estratégia de legitimação institucional, o que torna necessária a implementação de boas práticas de CExt, quer ao nível da utilização dos meios de divulgação conteúdos comunicacionais, quer ao nível da relação com os Órgãos de Comunicação Social (OCS), na medida em que os mesmos são participantes ativos na edificação da imagem das organizações (Valverde, 2020) e uma fraca relação com os mesmos pode constituir um entrave à projeção mediática e, conseqüentemente, aos objetivos e missão das organizações (Parente et al., 2014). Contudo, na CInst não é admissível faltar à verdade ou disfarçar a realidade, pois tal pode comprometer a imagem e reputação da organização, prejudicando a organização como um todo, nomeadamente no que concerne à sua identidade (Sousa, 2006).

A CInst deve ser gerida pelas RP, cujo conceito assenta na sua perspetiva funcional de assessoria de comunicação como uma função estratégica, que opera na construção e gestão de relações entre a organização e todos os públicos que a possam afetar ou ser afetados por



ela, ou entre públicos distintos, gerindo, em simultâneo, toda a envolvente e atuando proactivamente na procura de soluções mediante projeção hipotética de cenários distintos (Nunes & Eiró-Gomes, 2013).

Nesse sentido, as RP têm vindo a assumir o papel de orquestradoras da comunicação global da organização, desenvolvendo estratégias de comunicação abrangentes, controladas e pensadas ao pormenor, onde o propósito das campanhas é planeado e programado ao milímetro (Ruão & Kunsch, 2014).

Nessa perspetiva, as RP assumem um papel fundamental nos processos de tomada de decisão de qualquer organização, pois sobre as mesmas recai a responsabilidade pela deteção e análise de situações que afetem ou possam vir a afetar a instituição, sobretudo no que concerne aos públicos com os quais se relaciona e que influem no seu sucesso, atuando na promoção de uma compreensão recíproca entre os variados interlocutores (públicos, organizações, etc.) (Nunes & Eiró-Gomes, 2013).

Segundo Nunes e Eiró-Gomes (2013), para que as RP atinjam os seus objetivos e consigam dar cumprimento à sua função estratégica, têm de estar organizadas para trabalhar em cinco grandes áreas: (i) serviço de comunicação; (ii) pesquisa e análise de assuntos públicos; (iii) programas de ação de Relações Públicas; (iv) aconselhamento; e (v) integração de todas as funções de comunicação.

Para o efeito, as RP deverão desenvolver um documento pensado, organizado e estruturado que permita a reflexão e definição do futuro da instituição no domínio comunicacional, para que a mesma concretize na sua plenitude a sua estratégia (Meirinhos, 2015).

No tocante às dimensões da integração das RP numa organização, importa identificar a sua estrutura, a sua atividade (comunicacional) e os seus recursos (Mendes, 2014).

No atinente à estrutura, as RP devem ser fontes ativas, estáveis e organizadas, constituindo-se como órgãos que analisam, executam, difundem e controlam todas as ações de comunicação, sendo fundamentais na coesão e coordenação na comunicação, ao mesmo tempo que gerem a comunicação e a imagem institucional, devendo estar diretamente subordinadas à alta direção (Almansa, 2010).

Relativamente à atividade, é reconhecida a necessidade de enquadrar a comunicação mediante “um plano de comunicação” que contenha as “ações institucionais” vocacionadas tanto para a CInt como para o CExt, com a finalidade de “criar elos entre a administração e



seus colaboradores e entre a organização e seus públicos de interesse” (Mendes, 2014, p. 37).

Para o efeito, utilizam-se determinados instrumentos através de determinados meios para desenvolver essa atividade comunicacional, nomeadamente instrumentos ou meios de comunicação escrita, de comunicação oral presencial, de comunicação visual, de comunicação eletrónica/digital e de comunicação audiovisual (Rego, 1986; Albuquerque, 2010; Tekiner, 2016).

No atinente aos instrumentos de comunicação escrita (cartas, comunicados, jornais, revistas, boletins, livretes, brochuras, panfletos, relatórios, memorandos, etc.) (Rego, 1986; Albuquerque, 2010; Tekiner, 2016) podem ser especificamente endereçados a uma única pessoa (por exemplo, em versões escritas ou impressas), contudo, também permitem estabelecer a comunicação se forem endereçados a todas as pessoas interessadas (por exemplo, por email) (Norton, 1983).

No respeitante aos instrumentos de comunicação oral (conversação direta, reuniões, convenções, conferências de imprensa, entrevistas, seminários, etc.), estes possibilitam expressar a comunicação mutuamente, sob a forma de pergunta e resposta, da transferência recíproca de ideias e pensamentos, da troca de informações, permitindo a discussão de interesses comuns e a tomada decisões, pelos participantes (Rego, 1986; Albuquerque, 2010; Tekiner, 2016).

No tocante aos instrumentos de comunicação visual existem as demonstrações, cerimónias, exposições, etc. (Tekiner, 2016).

Os filmes institucionais e as apresentações são exemplos de instrumentos de comunicação audiovisual que, ao juntarem imagens e palavras, são uma das ferramentas mais eficazes na transmissão de mensagens aos variados público com vista a informar, promover e educar (Norton, 1983; Albuquerque, 2010). Estas apresentações são utilizadas, por oradores, na transmissão de informação, às audiências, sobre qualquer tópico (Norton, 1983; Albuquerque, 2010), sendo os materiais preparados visualmente com imagens, tabelas e gráficos, para que as mensagens sejam transmitidas de uma perspetiva diferente e de uma forma mais clara (Tekiner, 2016).

Os meios de comunicação eletrónica/digital (telégrafo, telex, fax, a internet, email, sistemas de videoconferência e as redes sociais) surgem do avanço da tecnologia, através dos quais as organizações beneficiam da sua facilidade e conveniência em estabelecer



comunicação (Tekíner, 2016). No entanto, a comunicação interativa é menos eficaz do que a comunicação presencial (Tekíner, 2016).

Ao nível dos recursos, salienta-se a pertinência dos recursos humanos (RH), que compõem a estrutura de assessoria de comunicação, possuem formação específica e experiência profissional na área do jornalismo, comunicação social, relações públicas e marketing (Mendes, 2014), mas também dos recursos financeiros disponíveis para a comunicação (Argenti, 2014).

Nesse sentido, neste estudo, estabelece-se o entendimento do conceito RP como “uma estrutura organizada, subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas), para criar, manter ou melhorar a imagem da organização perante todos os seus públicos” (Mendes, 2014, p. 34).

2.2 Modelo de análise

Com base na revisão de literatura previamente apresentada e no correspondente enquadramento conceptual (tido como essencial a uma melhor compreensão do presente trabalho) desenvolveu-se um modelo de análise, no qual estão identificadas as dimensões, as variáveis e os indicadores utilizados na presente investigação.

O modelo de análise da presente investigação encontra-se espelhado no Quadro 8 do Apêndice A – Modelo de análise.

3. Metodologia e método

A palavra metodologia decorre da ligação de dois vocábulos gregos: *métodos*, que indica organização, e *logos*, que se transpõe como estado ou razão (Santos & Lima, 2019). A sua aplicação no desenvolvimento de investigações é basilar, visto permitir fundar a linha condutora que liga a literatura e os conhecimentos existentes, com a solução do dilema da investigação (Freixo, 2011), como sucede na elaboração deste Trabalho de Investigação Individual.

3.1 Metodologia

A primeira reflexão deste trabalho é a identificação do posicionamento do autor. A idealização do trabalho está subjugada a própria perspetiva do assunto, já que devido à experiência profissional, a comunicação constitui-se num enorme desafio, pelo que a compreensão e a melhoria contínua dos modelos comunicacionais atuais, torna-se numa forma de contributo para o melhor funcionamento da sua instituição (Slife & Williams, 1995; Marsh & Furlong, 2002).

Na concretização desta investigação, o percurso metodológico adotado seguiu uma abordagem representada na Figura 1, conforme os passos determinados por Santos e Lima (2019), no seu racional para o desenvolvimento de uma investigação.



Figura 1 - Abordagem metodológica
Fonte: Adaptado a partir de Santos e Lima (2019).

Um trabalho de investigação comporta diversas opções no respeitante a abordagens ontológicas e epistemológicas passíveis de adotar (Morgan & Smircich, 1980). No que concerne à ontologia, o presente estudo enquadra-se no denominado construtivismo, no qual



os fenómenos sociais são gerados com base nas interações entre atores sociais e entre estes e a sua envolvente, o que presume uma reavaliação constante durante o decurso da investigação, conforme se aprofunde o conhecimento com a revisão da literatura e com os contributos reunidos através das entrevistas realizadas (Bryman, 2012).

Numa perspetiva epistemológica, pertencente ao domínio da Filosofia (Santos & Lima, 2019) e pela constatação de que o investigador deve apurar os fenómenos, e compreendê-los, o presente trabalho segue uma abordagem interpretativista, uma vez que, sem a compreensão do objeto de estudo dificilmente poderão ser respondidas as questões central e derivadas do mesmo (Bryman, 2012), neste caso em concreto, a influência do modelo de implementação da CInst de uma organização na sua otimização.

A replicabilidade do método científico será obtida pela adoção de um raciocínio indutivo, observando e associando factos particulares para que se possam estabelecer generalizações que possibilitem responder à questão central, bem como às questões derivadas (Santos & Lima, 2019).

Na presente investigação, aplica-se uma estratégia de investigação qualitativa, na medida em que a “interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados, e não através de recolha de dados” (Santos & Lima, 2019, p. 27). A pesquisa qualitativa permite abranger, não só, condições contextuais e institucionais, mas também representar as visões e perspetivas dos participantes de um estudo, na medida em que valoriza a recolha, a integração e a apresentação de dados, obtidos de várias fontes, num mesmo estudo (Yin, 2016).

O presente trabalho de investigação enquadra-se num desenho de pesquisa de estudo de caso, visto que a informação a obter será apenas sobre uma única unidade de estudo (Santos & Lima, 2019): o modelo de implementação da CInst na GNR, apresentado de forma rigorosa e cumprindo os requisitos que o permitam enquadrar nesta tipologia de desenho de pesquisa (Yin, 1993 e 2005, cit. por Santos & Lima, 2019).

3.2 Método

A palavra método significa um “o caminho para chegar a um fim”, conforme a tradução literal da palavra grega *methodos* (Santos & Lima, 2019, p. 23), sendo o método científico o que se configura como processo de obtenção de conhecimento (Freixo 2011, p. 280). Desta forma, procede-se à recolha de dados, classificação, análise e interpretação dos mesmos.



O percurso metodológico estabelece-se em duas fases: a fase exploratória e a fase analítica e conclusiva.

A fase exploratória do trabalho apresenta-se como um “momento crítico do processo de pesquisa pois, se cumprida deficientemente, condicionará o valor e a credibilidade da informação e do conhecimento produzido nesse processo” (Santos & Lima, 2019, p. 41).

Neste estudo, para a identificação do problema e subsequente definição do objetivo da investigação, foi desenvolvida a revisão bibliográfica de obras e trabalhos de distintos autores sobre a temática da CInst, bem como de documentos estruturantes e enquadradores da GNR, como objeto de estudo. Realizaram-se ainda algumas entrevistas exploratórias a quem desempenha funções na área das RP da GNR. Como resultado, desenvolveu-se uma base conceptual (enquadradora do trabalho) e estabeleceu-se o modelo de análise a adotar.

Para a fase analítica e conclusiva (Santos & Lima, 2019), foi efetuada uma recolha e tratamento, segundo uma estratégia de investigação qualitativa, de dados resultantes da pesquisa documental e dos contributos resultantes das entrevistas semiestruturadas (que foram possíveis de concretizar) a elementos com funções de relevância na estrutura de Comunicação e Relações Públicas da GNR (Capítulo 4 e Apêndices B e C), com vista à caracterização e interpretação dos dados obtidos na senda de poder responder à QC. Concluiu-se, revisitando o contexto teórico, os objetivos e as questões de investigação, salientando os resultados mais importantes da análise efetuada, bem como os contributos para o conhecimento, limitações identificadas e recomendações para estudos futuros (Santos & Lima, 2019).



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo será caracterizado o modelo de implementação da CInst na GNR, identificando as suas principais lacunas, bem como oportunidades de melhoria ao mesmo.

4.1 O modelo de implementação da comunicação institucional na GNR

Da análise dos diplomas enquadrantes da comunicação na GNR, bem como das entrevistas realizadas a militares da estrutura de comunicação da GNR foi possível responder à QD1, concretizando o OE1 e assim caracterizar o modelo de implementação da CInst na GNR, conforme se apresenta de seguida.

4.1.1 A comunicação na GNR

Na *EG2025*, a GNR apresenta como visão, ser “uma força de segurança de referência, valorizada, interna e externamente e reconhecida pela excelência dos serviços que presta, baseados numa guarda moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança” (GNR, 2020, p. 46). Esta visão assenta nos valores do “conhecimento e inovação”, da “união”, da “competência”, da “lealdade”, da “disciplina” e da “transparência” (GNR, 2020, pp. 46-47), que permitem “fazer face à complexidade do atual ambiente de segurança e às exigências de índole social, económica e informacional do mundo contemporâneo”, bem como à “necessidade de legitimação social” das suas atuações (GNR, 2020, p. 44).

Nas suas cinco LOE (*vide* Figura 2), a *EG2025* estabelece duas LOE com particular pertinência para a atividade comunicacional da GNR, nomeadamente a LOE 1 “Reforçar a proximidade e a visibilidade” e a LOE 5 “Potenciar a dimensão institucional da Guarda no quadro da Segurança Interna” (GNR, 2020, p. 53). Além disso, estabelece claramente como objetivo estratégico¹, transversal a todas as LOE, “impulsionar a comunicação e imagem institucional”, através do impulsionamento dos canais de CInt, garantindo o funcionamento dos fluxos de comunicação completa (transmissão, receção e *feedback*), bem como a promoção da comunicação da *EG2025* a todos os níveis, da comunicação estratégica (interna e externa) e da imagem institucional (GNR, 2020, p. 77).

Consequentemente, a GNR definiu estratégias parcelares, de natureza distinta, em que umas têm um cariz mais funcional, enquanto outras mais transversal, estando associadas a um órgão responsável para coordenar, controlar e conduzir essas estratégias, sendo a Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) a entidade primariamente responsável (EPR) pela condução da estratégia de comunicação, não obstante a responsabilidade pela definição da política de comunicação estratégica da GNR ser do General Comandante-Geral (GCG)

¹ Objetivo estratégico 9



(Despacho n.º 81/21-OG, de 22 de março). A estratégia de comunicação consiste em fomentar e reforçar a divulgação das atividades realizadas por todas as valências da GNR junto do público externo e interno, através dos órgãos de comunicação social, das plataformas do mundo *cyber* e das relações públicas, mediante práticas de comunicação que promovam e potenciem a imagem institucional e o seu prestígio (GNR, 2021).

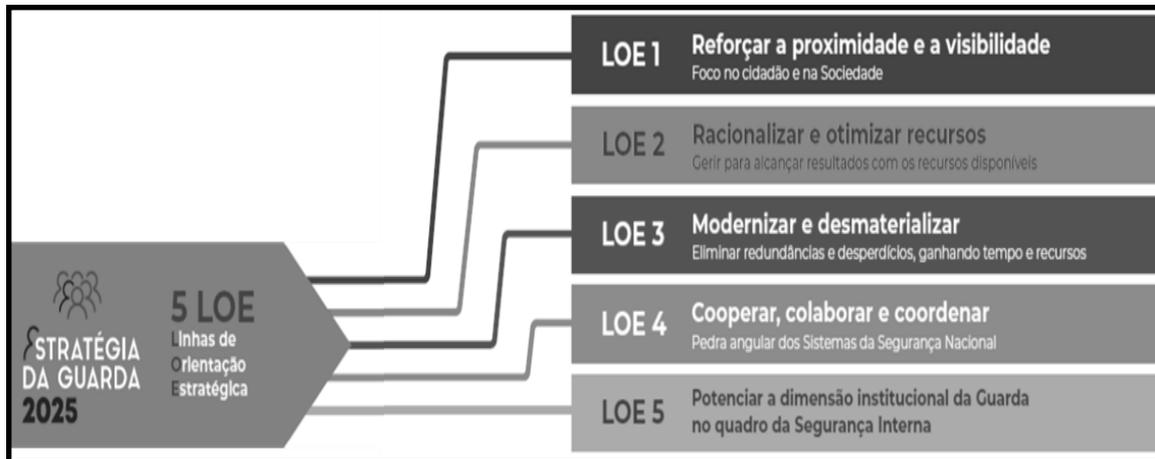


Figura 2 – Linhas de orientação estratégica
Fonte: GNR (2020).

Por conseguinte, ao nível da CInt e CExt, bem como ao nível da imagem, foram definidas as linhas estratégicas gerais a adotar, tendo em consideração o facto de o paradigma estratégico da GNR ter definido as pessoas como centro de gravidade. A definição deste centro de gravidade propõe dar a ênfase quer às entidades internas quer às entidades externas, nomeadamente os cidadãos, em geral, e os militares e civis da GNR, em particular (GNR, 2020).

Reconhecendo que a comunicação tem um grande impacto (quer interno, quer externo), a definição da estratégia de comunicação, imagem e relações públicas, adotada na GNR, constitui-se como um instrumento auxiliar na gestão e organização da mesma, de forma a concretizar o desígnio do Comando da Guarda (CG) de consolidar a instituição como uma referência, promovendo a proximidade junto das populações, contribuindo para incrementar a coesão institucional e motivando todos os que integram os quadros da GNR para o exercício da sua atividade principal – a policial (GNR, 2020).

4.1.1.1 Estrutura

Como EPR pelo desenvolvimento e exercício da política de comunicação estratégica da GNR, temos a DCRP como um órgão, na direta dependência do GCG (*vide* Figura 3), nos termos do n.º 2 do artigo 26.º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, competindo-lhe também:

a) Conceber, desenvolver, promover e superintender a imagem institucional e as atividades de relações públicas da Guarda; b) Assegurar a aplicação das regras e normas de protocolo nas cerimónias oficiais da Guarda; c) Planear, coordenar e executar as atividades de informação pública, assegurando a ligação do Comando da Guarda com a Comunicação Social; d) Assegurar a conceção, coordenação e difusão de conteúdos de comunicação interna; e) Garantir a função de porta-voz oficial da Guarda; f) Coordenar o relacionamento dos diversos Comandos da Guarda com a Comunicação Social; g) Recolher, processar, e difundir os elementos de informação respeitantes à atividade da Guarda divulgados pela Comunicação Social; h) Assegurar a gestão do site da Guarda e das redes sociais em que a Guarda tenha um perfil oficial; i) Garantir, em articulação com a DPERI, a ligação protocolar, e de representação da Guarda, a entidades estrangeiras. (Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro)

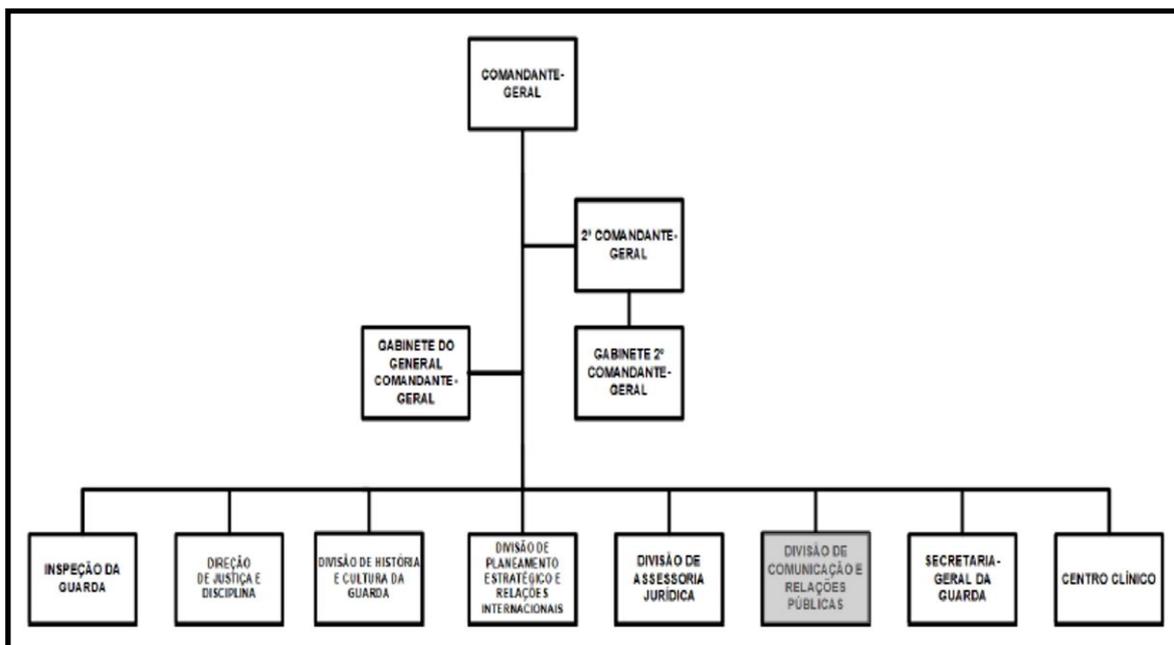


Figura 3 - Estrutura do Comando da Guarda

Fonte: Despacho n.º 81/21-OG, de 22 de março (2021).

Consequentemente, o contato com os Órgãos de Comunicação Social (OCS) e todas as ações de informação pública e divulgação são da competência da DCRP, nomeadamente através da coordenação com as unidades, através de todos os Oficiais de Comunicação e Relações Públicas (OCRP) das Unidades (que integram as estruturas das Secções de Operações, Treino e Relações Públicas (SOTRP) das mesmas – *vide* Anexo A), bem como a aprovação de conteúdos para divulgação ao longo do dispositivo que possam interferir com a imagem institucional da Guarda (GNR, 2021).



Esta apreciação à estrutura encarregue da comunicação da GNR ao longo do seu dispositivo foi confirmada nas entrevistas, revelando um conhecimento generalizado da organização e da respetiva missão, nomeadamente por parte dos OCRP das Unidades (*vide* Quadro 1).

Quadro 1 – Análise entrevistas – Estrutura

Dimensão	Indicadores	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados		OE	QD
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%		
Estrutura	Organização da	DCRP no CG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100,00%	OE1	QD1
	Comunicação e RP na GNR	OCRP nas Unidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100,00%		
	Missão da estrutura de Comunicação e RP da GNR	DCRP desenvolve a estratégia de comunicação da Guarda		X	X	X	X	X	X	X	X	8	88,89%	OE1	QD1
		GCG define a política de comunicação estratégica da GNR			X			X				2	22,22%		
		Unidades (OCRP) estabelecem ações de CExt, em coordenação com a DCRP			X	X	X	X	X	X	X	7	77,78%		
Unidades (OCRP) reúnem conteúdos que colocam à consideração da DCRP a sua divulgação (validação e forma)			X	X	X	X	X	X	X	7	77,78%				

A centralização da gestão comunicacional é entendida como crucial para garantir uma comunicação uniforme em todo o dispositivo, que seja do conhecimento permanente do CG e que esteja alinhada com a estratégia por si delineada, cuja responsabilidade de implementação é da DCRP (GNR, 2021).

4.1.1.2 Atividade

Para a GNR, a comunicação assume uma importância capital no trabalho que desenvolve, reconhecendo como absolutamente fundamental a consciencialização de que comunicar não é informar, pois pressupõe uma interação com o recetor das mensagens transmitidas, devendo partir-se do pressuposto que o que é transmitido nunca coincidirá com o que é rececionado, na medida em que existe sempre um processo de descodificação/perceção da mensagem transmitida (GNR, 2021).



Desta forma, para a GNR, impõe-se que a comunicação a desenvolver seja um processo integrado entre todos os agentes envolvidos (não se tratando de um mero instrumento organizacional), tendo como foco as necessidades e interesses dos cidadãos (GNR, 2021).

Nesse sentido, a prioridade da GNR é identificar quais os reais alvos da comunicação e imagem da Guarda (com vista a estabelecer uma CInst), quer sejam eles internos ou externos, pois apenas tendo presente qual o público alvo das suas mensagens poderá estabelecer o seu conteúdo e a estratégia a adotar, assumindo que o sucesso da comunicação depende principalmente da correta identificação da mensagem, da conjuntura envolvente do destinatário e do seu envolvimento com o assunto comunicado (GNR, 2021).

A GNR entende que o facto de não atender ao público alvo a atingir na comunicação a exercer, leva à realização de erros assinaláveis, sendo frequente comunicar externamente, em especial através das redes sociais, quando a mensagem a passar tem interesse meramente interno, facto facilmente constatável posteriormente pelo alcance das mensagens transmitidas (GNR, 2021).

Nesse sentido, no plano interno (CInt), está identificado como “público alvo” todos os militares e civis que prestam serviço na GNR, os quais são recetores da informação transmitida pelo CG, privilegiando-se a estrutura comunicacional da GNR como canal para efeitos de esclarecimento e informação de interesse geral de uma forma rápida e eficaz (GNR, 2021).

Ao nível externo (CExt) identifica-se como principal destinatário o cidadão em geral, o que, em razão da dispersão e competência territorial, bem como de uma atividade policial permanente, a GNR tem milhares dos seus militares a comunicarem diariamente com o cidadão, o que de *per si* se torna um fator de extrema relevância a considerar pois facilmente uma destas interações se pode transformar num problema de comunicação para a instituição no seu todo, havendo a todo o momento uma necessidade de acompanhamento e apoio aos seus militares (GNR, 2021).

Como forma de garantir-se a eficácia da comunicação, a GNR estabelece como imperiosa a observação de alguns aspetos basilares, nomeadamente a adequação da mensagem ao meio de divulgação a utilizar, bem como a exatidão da mesma e a sua oportunidade (GNR, 2021).



4.1.1.2.1 Comunicação Interna

A CInt é fundamental numa organização com a dispersão e dimensão da GNR, sendo extremamente importante que os seus militares e civis recebam informação considerada pertinente e de interesse geral, de forma rápida e sem que a mesma sofra alterações no percurso comunicacional, existindo, portanto, uma preocupação com o tempo e com a qualidade da comunicação, de forma a assegurar a sintonia da informação transmitida a todos os seus militares e civis (GNR, 2021).

Na GNR, o recurso à CInt é privilegiado em três situações: (i) na remessa de informação relevante de interesse geral; (ii) no conhecimento de atividades e eventos internos; e (iii) no esclarecimento de todo o dispositivo sobre assuntos sobre os quais a atuação da Guarda se encontra a ser publicamente escrutinada (GNR, 2021).

Os Boletins de Informação Interna, os quais são elaborados pela DCRP, sob orientação e por determinação do GCG e difundidos a todo o efetivo através dos emails institucionais, são o principal instrumento a ser utilizado neste tipo de comunicação, proporcionando assim uma comunicação rigorosa, célere e direta, do CG, a todos os seus militares e civis (GNR, 2021). Os mesmos não têm qualquer periodicidade definida, recorrendo-se a este instrumento sempre que for considerado oportuno, sendo a sua gestão efetuada unicamente pela DCRP (GNR, 2021).

Outro instrumento utilizado na CInt é a *newsletter VanGuarda*, com uma periodicidade mensal e também difundida através de email a todos o efetivo, através da qual são dadas a conhecer as atividades e os eventos internos com interesse para os militares e civis da GNR (*vide* Apêndice D), bem como as atividades e projetos desenvolvidos ao longo do tempo pelas Unidades (GNR, 2021). Esta *newsletter* permite que todos os destinatários tenham conhecimento dos vários projetos de diferentes áreas realizadas em todo o dispositivo, proporcionando uma maior aproximação às Unidades da Guarda e aos seus militares e civis, mediante divulgação do que de relevante é efetuado no dispositivo (GNR, 2021). Nesse sentido, procura abranger as diversas categorias profissionais da Guarda e, mais do que uma apresentação de cerimónias, a *VanGuarda*, procura destacar, divulgar e valorizar os produtos desenvolvidos nas Unidades e Órgãos da GNR (GNR, 2021).

Sendo estes dois instrumentos de CInt (Boletins de Informação Interna e *VanGuarda*) aqueles que são mais empregues no estabelecimento de CInst destinada ao público interno, foram também identificados pelos OCRP das Unidades outros instrumentos utilizados com a mesma finalidade, nomeadamente *newsletter* das Unidades, brífingues, grupos privados



em redes sociais, a *Revista da Guarda*² e o resumo de imprensa, sendo o email o meio privilegiado para a divulgação aos destinatários (*vide* Quadro 2).

Destaca-se também a CInt efetuada ao nível das Unidades, no âmbito da CInst, elencada pelos entrevistados E6 e E8, nomeadamente através da realização de reuniões e brífingues, ou de iniciativas comunicacionais das próprias unidades como são os casos das *newsletters* das Unidades e dos grupos privados em redes sociais.

Quadro 2 – Análise entrevistas – Atividade (CInt)

Dimensão	Indicadores	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados		OE	QD
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%		
Atividade	Atribuições na CInt	DCRP responsável pela CInt		X	X	X	X	X	X		X	7	77,78%	OE1	QD1
		Unidades contribuem com conteúdos			X		X	X				3	33,33%		
		Unidade desenvolve CInt						X		X	X	3	33,33%		
	Instrumentos de CInt	Boletins de informação interna		X	X	X	X	X	X		X	7	77,78%	OE1	QD1
		<i>Newsletter</i> da Unidade								X		1	11,11%		
		Brífingues								X		1	11,11%		
		Grupos privados em redes sociais								X		1	11,11%		
		<i>Revista da Guarda</i>					X					1	11,11%		
		Resumo de Imprensa					X					1	11,11%		
		<i>Revista digital (VanGuarda)</i>		X	X		X				X	4	44,44%		
	Meios de CInt	Publicação impressa					X					1	11,11%	OE1	QD1
		Redes sociais								X		1	11,11%		
		Militares (presencial)								X		1	11,11%		
		Email	X	X	X	X	X	X	X			7	77,78%		

4.1.1.2.2 Comunicação Externa

Ainda que a coordenação da política de comunicação da Guarda seja exercida através da DCRP, ao nível da CExt, a mesma assenta na descentralização, privilegiando o contato dos especialistas com os OCS, bem como as intervenções ao nível tático, as quais refletem a essência da GNR e a desejada proximidade com o cidadão (GNR, 2021). Contudo, esta descentralização tem por regra que apenas uma só pessoa deverá falar sobre um determinado assunto (GNR, 2021).

² Publicação impressa institucional que não está na dependência da DCRP.



Para o efeito existe uma estreita articulação entre a Repartição de Comunicação (RC) da DCRP e os OCRP das Unidades, uma vez que a referida descentralização é sempre coordenada e operacionalizada através da DCRP, pelo que nenhuma Unidade da GNR pode agendar reportagens ou contatos com os OCS sem a prévia autorização e articulação da DCRP, tal como no que concerne aos comunicados de imprensa, os quais são remetidos previamente, sob forma de proposta, à DCRP, para avaliação e validação (GNR, 2021).

Não obstante a descentralização da política de comunicação da GNR, em assuntos de interesse generalizado ou com especial relevo, será o Porta-voz da GNR (por norma, o Chefe da DCRP) a assumir, em tempo oportuno e sob a direção do GCG, a intervenção no espaço mediático (GNR, 2021).

A interação do Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional (CINGOp) com os OCS, é de cariz estritamente operacional e apenas sobre determinada ocorrência concreta ocorrida, ou no âmbito de informação relativa ao balanço geral e/ou estatístico de operações correntes, sendo garantida pelo Oficial de Serviço ao CINGOp, em articulação com a DCRP (GNR, 2021).

A GNR reconhece como necessária uma disponibilidade para a comunicação com os OCS, assumindo, sempre que necessário, a iniciativa da difusão de informação, garantindo uma constante promoção das boas práticas institucionais desenvolvidas, com especial enfoque nas áreas distintivas da GNR (GNR, 2021).

Pelo facto de a GNR e os seus públicos alvo estarem cada vez mais conectados em distintas plataformas, a circulação da informação está cada vez mais célere e, quer as más, quer as boas notícias, chegam cada vez mais depressa aos seus destinatários, pelo que o tempo em que se realiza a comunicação é determinante para que a mensagem a passar se torne estratégica e atinja o seu objetivo (GNR, 2021).

Sempre que considerado pertinente, a DCRP difunde planos de comunicação para campanhas ou operações onde se preveja uma elevada mediatização a nível nacional, de forma a garantir a uniformidade nas mensagens a transmitir por todos os interlocutores (GNR, 2021). Para o efeito, a DCRP tem identificadas datas a assinalar mediante campanhas nacionais de comunicação (*vide* Apêndice E), bem como através de publicações nas redes sociais da GNR³, que devem estar associadas a operações de nível nacional (sob a égide do

³ A GNR está presente, através de página oficial, no *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Flickr* e *LinkedIn*.



Comando Operacional), de forma a garantir um efeito multiplicador das mesmas (GNR, 2021).

Ao nível das Unidades, conforme foi possível extrair das entrevistas aos OCRP, é valorizada a atividade operacional como génese e veículo da CInst, no âmbito da CExt, pois é do decurso da mesma que elaboram os comunicados de imprensa e as publicações nas suas redes sociais, que é também, por vezes, acompanhada e salientada pelos OCS (*vide* Quadro 3).

No tocante às comunicações enviadas aos OCS, é assegurado que as mesmas tenham interesse informativo e estejam em conformidade com a estratégia de comunicação adotada pela GNR, bem como que o conteúdo das mesmas esteja sempre correto (GNR, 2021).

A prioridade da CExt é a comunicação de informação ou ações positivas da GNR, por forma a contribuir para a edificação de uma imagem de confiança, não sendo, contudo, para a GNR, aceitável a negação ou omissão de acontecimentos ou ações desfavoráveis, quando as mesmas tenham ocorrido, pela noção de que tal poderá ter um efeito contrário e um impacto negativo na imagem institucional, podendo ser difícil de a recuperar (GNR, 2021).

Concomitantemente, qualquer interação com os OCS é pautada pela compreensão e respeito mútuo, não obstante a consciência de que, muitas vezes, a relação com os OCS é uma relação conturbada, devido ao facto de a informação cedida poder não ser publicada quando e como pretendido – uma realidade incontornável com a qual é necessário lidar (GNR, 2021).

Quadro 3 – Análise entrevistas – Atividade (CExt)

Dimensão	Indicadores	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados		OE	QD	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%			
Atividade	Atribuições na CExt	DCRP valida Comunicados de Imprensa das Unidades	X	X	X	X	X	X	X	X		8	88,89%	OE1	QD1	
		DCRP assume os comunicados de Imprensa e intervenções junto dos OCS sobre algum assunto mais sensível ou de relevo nacional (Porta-voz)			X	X					X		3			33,33%
		DCRP orienta os OCRP das Unidades sobre as interações com os OCS		X	X	X	X			X	X	X	7			77,78%



		DCRP controla as publicações das páginas das Unidades nas redes sociais		X			X						2	22,22%		
		DCRP gere as páginas da GNR nas redes sociais			X								1	11,11%		
		OCRP têm maior autonomia na gestão da rede social da Unidade	X		X					X			3	33,33%		
		CINGOP, em articulação com a DCRP, facultada dados de operações correntes aos OCS			X								1	11,11%		
		Unidades recolhem e submetem a validação conteúdos decorrentes da sua atividade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100,00%		
	Instrumentos de CExt	Comunicados de Imprensa	X	X		X	X	X		X	X		7	77,78%	OE1	QD1
		Entrevistas / Reportagens / Conferências de Imprensa (OCS)		X	X	X				X	X	X	6	66,67%		
		Campanhas de comunicação			X								1	11,11%		
		Publicações em redes sociais	X	X		X	X	X	X	X	X	X	8	88,89%		
		Contato no decurso da atividade policial					X			X			2	22,22%		
		Demonstrações / Ações de sensibilização ou de formação externa	X	X		X	X						4	44,44%		
	Meios de CExt	Email	X	X	X	X	X	X	X	X		8	88,89%	OE1	QD1	
		Militares (presencial, telefone)		X	X	X	X		X	X	X	7	77,78%			
		Redes sociais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100,00%			

Nesse sentido, caracterizando-se a GNR como uma Força de Segurança “humana, próxima e de confiança” (GNR, 2020, p. 46), a sua política de comunicação assenta em três pilares basilares: (i) rigor – assegurado pela exatidão com que é espelhada a realidade e pela correção dos dados transmitidos, sob pena de ser colocada em causa a credibilidade da instituição no seu todo, nomeadamente ao nível da competência e qualidade de trabalho; (ii)



transparência – pela cedência da informação passível de ser facultada, obedecendo necessariamente aos princípios da classificação da informação, da legalidade e da necessidade do saber; e (iii) serenidade – na medida em que a comunicação se assume como uma extensão da atividade operacional, deve ser exercida tranquilamente, transmitindo uma imagem de competência, verdade, eficácia e foco na sua missão em prol do cidadão, para que a mesma acrescente valor à atividade desenvolvida (GNR, 2021).

Reconhecendo que a cedência da informação, em tempo oportuno, traz, muitas vezes, constrangimentos institucionais na sua recolha, é garantido um equilíbrio na gestão dessa realidade, dada a consciência de que a não cedência da informação poderá refletir uma ausência da referência ao trabalho da GNR no resultado final dos produtos desenvolvidos pelos OCS e o que se pretende é que a mesma possa acrescentar valor à atividade desenvolvida, na medida em que a CExt é sempre exercida em prol do produto operacional (GNR, 2021).

4.1.1.3 Recursos

Ao nível dos RH, a estrutura comunicacional da GNR conta com cerca de 22 militares na DCRP (*vide* Quadro 4) e com um OCRP em cada unidade que, não obstante a responsabilidade de articulação da comunicação de cada Unidade com a DCRP, com os OCS e com os demais público alvo da respetiva Unidade, desempenha as suas funções, no âmbito da comunicação e RP, em simultâneo com outras atribuições que decorrem do serviço das respetivas SOTRP (GNR, 2021; Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro; Despacho n.º 56/09-OG, de 30 de dezembro; Despacho n.º 57/09-OG, de 30 de dezembro; Despacho n.º 58/09-OG, de 30 de dezembro; Despacho n.º 59/09-OG de 30 de dezembro; Despacho n.º 62/09-OG, de 30 de dezembro; Despacho n.º 325/20-OG, de 10 de novembro).

Quadro 4 – Quadro Orgânico de Referência da DCRP

	Oficiais	Sargentos	Guardas	Civis	Total
Chefe	1	0	0	0	1
Núcleo de Gestão Documental	0	1	1	0	2
Repartição de Relações Públicas e Imagem	2	2	5	0	
Repartição de Comunicação	2	3	5	0	
Subtotal:	5	6	11	0	22

Fonte: Adaptado do Despacho n.º 81/21-OG, de 22 de março (2021).

Estrategicamente, além dos quantitativos, a formação e qualificação dos seus RH na área específica da comunicação e RP está incorporada nos objetivos da GNR, independentemente de estes integrarem os quadros da DCRP ou de prestarem serviço nas Unidades (GNR, 2020).



Contudo, aquilo que foi possível apurar das entrevistas realizadas aos OCRP das Unidades da GNR foi o realce à falta de formação específica da Comunicação, aliado ao facto de o desempenho da função (por ser em acumulação), ser considerada uma atividade de “segundo plano”, bem como a grande rotatividade na função, que faz com que a maioria deles desempenhe funções há menos de 3 anos (vide Quadro 5).

Outro dos aspetos que foi possível apurar foi a falta de orçamento das Unidades dedicado à CInst.

Quadro 5 – Análise entrevistas – Recursos

Dimensão	Indicadores	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados		OE	QD	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%			
Recursos	RH necessários para o cumprimento da missão	Nas Unidades não estão em exclusividade (atividade de segundo plano)	X	X	X	X	X				X	X	7	77,78%	OE1	QD1
		São os necessários para o cumprimento da missão							X	X	X	X	4	44,44%		
		Nas Unidades não são em número suficiente	X	X	X	X							4	44,44%		
	RH com formação específica na área da Comunicação e RP	Quando há é por iniciativa individual		X						X			2	22,22%	OE1	QD1
		Apenas no caso do OCRP, (formação CENJOR no âmbito da formação de Oficiais)				X		X		X		X	4	44,44%		
		Os militares das Unidades não dispõem de formação específica	X	X	X	X		X	X	X	X		8	88,89%		
	Tempo de experiência do RH na área da Comunicação e RP	Grande rotatividade		X									1	11,11%	OE1	QD1
		Um ano				X							1	11,11%		
		Dois anos	X				X		X				3	33,33%		
		Quatro anos						X					1	11,11%		
		Oito anos								X	X		2	22,22%		
	Dez anos			X								1	11,11%			
	Orçamento dedicado à CInst	Nas Unidades não há orçamento dedicado	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9	100,00%	OE1	QD1



4.2 Principais lacunas do modelo de implementação da comunicação institucional na GNR

No atinente ao modelo de implementação da CInst na GNR, da análise das entrevistas realizadas, foi possível identificar lacunas em todas as suas dimensões (estrutura, atividade e recursos), tornando possível responder à QD2, concretizando o OE2 e, conseqüentemente, identificar as lacunas existentes no atual modelo de implementação da CInst da GNR

O primeiro aspeto a salientar é o facto de a maioria das lacunas identificadas terem recaído sobre a dimensão respeitante aos recursos (*vide* Quadro 6).

Quadro 6 – Análise entrevistas – Lacunas

Dimensões	Indicadores	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados		OE	QD	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%			
Estrutura	Atividade	Falta de uma estrutura formal, nas Unidades			X	X	X					X	4	44,44%	OE2	QD2
		Centralização na DCRP e conseqüente morosidade do processo de validação dos conteúdos					X			X	X		3	33,33%		
		Multiplicidade de páginas de redes sociais (Unidades)										X	1	11,11%		
Recursos	Lacunas	Os RH não estão afetos em exclusividade, nas Unidades			X	X	X					X	4	44,44%		
		Os RH existentes não permitem fazer face à exigência	X										1	11,11%		
		Grande rotatividade dos RH afetos						X					1	11,11%		
		Escassez / inexistência de equipamentos que permitam a produção de conteúdos multimédia nas Unidades									X		1	11,11%		
		Falta de formação		X		X					X	X	4	44,44%		

Ao nível da estrutura e dos recursos de comunicação da GNR, foi identificada a falta, nas unidades, de uma estrutura formalmente constituída, na qual os seus RH estejam afetos em exclusividade. Outros dos aspetos relevados foi a grande rotatividade dos militares afetos à função de OCRP (nomeadamente por questões de promoção e processos de colocação dos militares em causa – oficiais), a escassez ou inexistência de equipamentos e *software*, nas



Unidades, que permitam produzir conteúdos multimédia para as ações de comunicação próprias e, principalmente, a falta de formação específica na área da comunicação dos militares, das Unidades, afetos à comunicação e RP.

No âmbito da atividade comunicacional, foram identificadas como lacunas a centralização da gestão da CInst na DCRP, pela morosidade do processo de validação dos conteúdos remetidos pelas Unidades e consequente perda de oportunidade de divulgação nos OCS locais, bem como a multiplicidade de páginas de redes sociais (nomeadamente as das Unidades) que podem comprometer o alinhamento estratégico comunicacional.

4.3 Oportunidades de melhoria ao modelo de implementação da comunicação institucional na GNR

Considerando as diretrizes enquadrantes da comunicação na GNR [nomeadamente o *RGSGNR* e o *Plano Estratégico de Comunicação, Relações Públicas e Imagem 2021-2022 (PECRPI)*] é possível constatar que a GNR tem definida uma política de gestão e comunicação estratégica condizente com a sua relevância institucional no quadro português. No entanto, em qualquer organização, sistema ou processo, há sempre espaço para a melhoria. Nesse sentido, tendo em conta as oportunidades de melhoria ao nível da estrutura, atividade e recursos do modelo de implementação da CInst na GNR, através da confrontação do diagnóstico efetuado e das lacunas identificadas, foram, através das entrevistas realizadas (*vide* Quadro 7) e dos documentos analisados, identificadas propostas de melhoria ao modelo, com a finalidade de assegurar um melhor desempenho da GNR em estabelecer a CInst com todos os seus públicos, nomeadamente: (i) a implementação de uma estrutura formal nas Unidades (por exemplo uma subsecção de Comunicação e RP na dependência da SOTRP); (ii) uma maior autonomia dos OCRP na CExt de nível local/regional; (iii) a desburocratização do circuito de validação de conteúdos; (iv) a afetação em exclusividade, dos RH, à atividade comunicacional, nas Unidades; (v) a dotação das Unidades com orçamento ou equipamentos que permitam a produção de conteúdos audiovisuais; (vi) a contratação de civis com formação e experiência na área da comunicação; e (vii) dotar os RH afetos à atividade comunicacional com formação específica para o efeito.

A criação de uma estrutura formal nas Unidades que alocasse RH com formação específica na área da comunicação, afetos em exclusividade à atividade comunicacional e dotados de equipamento ou orçamento dedicado à produção de conteúdos comunicacionais, concorreria para garantir uma maior autonomia dos OCRP em termos de CExt, diminuindo



a burocratização ou acelerando o processo de validação centralizada de conteúdos, sem que fosse comprometido o alinhamento estratégico ao nível da CInst.

Nesse sentido, considera-se que as propostas de melhoria elencadas vão ao encontro do que está preconizado na revisão bibliográfica como essencial ao desempenho da atividade comunicacional de uma organização, permitindo concretizar o OG, na medida em que respondem à QC.

Quadro 7 – Análise entrevistas – Propostas de melhoria

Dimensões	Unidades de Registo	Entrevistados									Resultados	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Soma	%
Estrutura	Estrutura formal nas Unidades (Subsecção de RP/SOTRP)			X						X	2	22,22%
Atividade	Maior autonomia dos OCRP na CExt de nível local/regional							X	X		2	22,22%
	Desburocratização do circuito de validação de conteúdos				X				X		2	22,22%
Recursos	Recursos humanos em exclusividade nas Unidades	X	X	X							3	33,33%
	Dotar as Unidades com orçamento ou equipamentos de audiovisuais e edição de imagem e vídeo		X	X	X				X		4	44,44%
	Contratação de civis com formação e experiência na área								X		1	11,11%
	Recursos humanos com formação específica nas Unidades	X	X	X	X	X			X	X	6	66,67%



5. Conclusões

A CInst é um elemento fundamental para o sucesso organizacional pois permite transmitir missão e valores, potenciar um maior comprometimento e envolvimento dos seus RH, bem como construir uma imagem e identidade positiva da organização junto da sociedade.

Ao longo deste trabalho procurou-se compreender o modelo de implementação da CInst na GNR, na medida em que, cada vez mais, é fundamental estabelecer relações com os diferentes públicos (internos e externos).

Para o efeito, o presente estudo seguiu uma estratégia de investigação qualitativa, com base num raciocínio indutivo, adotando como desenho de pesquisa um estudo de caso. Por conseguinte, efetuou-se uma revisão da literatura através da consulta bibliográfica, nomeadamente, de estudos e de normas e legislação enquadrantes da comunicação na GNR. Realizaram-se também algumas entrevistas semiestruturadas a elementos com responsabilidade na estrutura de comunicação e RP da GNR, que contribuíram para o enriquecimento e consequente atribuição de sustentação científica ao presente estudo.

Com base no diagnóstico efetuado ao modelo de implementação da CInst na GNR (OE1 em resposta à QD1) foi possível concluir que a CInst na GNR está estrategicamente delineada, cuja CExt está assente numa política de centralização da gestão e controlo comunicacional e descentralização da sua execução, uma vez que, para o efeito, tem uma estrutura de comunicação e RP estabelecida, com a DCRP na direta dependência do GCG e os OCRP na estrutura de Estado-Maior das Unidades (SOTRP).

O objetivo da centralização da gestão comunicacional na DCRP passa por garantir, a todo o tempo, um alinhamento da mensagem identitária da GNR em todo o seu espectro comunicacional.

No atinente à CInst, ficou claro que o desenvolvimento da CInt recai de forma mais acentuada na DCRP, nomeadamente através dos Boletins de Informação Interna e na *newsletter VanGuarda* (ainda que para o efeito sejam essenciais os contributos das Unidades) e que meio privilegiado para alcançar o público alvo (interno) é o email, pois tal permite o estabelecimento direto da comunicação.

Também foi possível concluir que a estrutura comunicacional da GNR apresenta diferenças ao nível dos recursos, tendo sido identificadas no processo de identificação de lacunas da presente investigação (OE2 em resposta à QD2), nomeadamente o facto de os RH adstritos à atividade comunicacional nas Unidades, não possuírem formação específica na



área comunicacional, não estarem afetos em exclusividade à atividade, nem tampouco terem uma estrutura formal estabelecida (com efetivos e recursos dedicados) que permita apoiar e desenvolver essa atividade. Ao nível da atividade foi identificada com particular relevo a morosidade do processo de validação dos conteúdos comunicacionais das Unidades, como consequência do controlo centralizado da DCRP ao nível da CExt.

Para fazer face a essas lacunas identificadas, não obstante o reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido pela GNR ao nível da gestão e execução da sua estratégia de comunicação, identificaram-se também oportunidades de melhoria ao modelo de implementação da CInst, propondo-se, nomeadamente a criação de uma estrutura formal nas Unidades, com recursos RH afetos em exclusividade e com formação específica na área da comunicação e dotada com equipamentos e software adequados à produção de conteúdos comunicacionais (audiovisuais), o que poderia permitir uma maior autonomia e celeridade no contacto das Unidades com os OCS locais, sem colocar em causa o alinhamento estratégico ao nível da CInst da GNR.

Nessa medida, o presente estudo contribuiu para o conhecimento do atual modelo de implementação da CInst na GNR, nomeadamente da estrutura, enquadramento e recursos que permitem concretizar a execução da estratégia comunicacional da GNR, bem como para conhecer a perceção do mesmo, por parte daqueles que a executam.

Esta investigação teve como limitação a não concretização de entrevistas aos restantes elementos da estrutura de comunicação e RP da GNR, nomeadamente aos demais OCRP das Unidades e, principalmente, ao Chefe da DCRP (por impossibilidade de agenda), a qual se configurava como de elevada pertinência, visto tratar-se do elemento sobre o qual recai a gestão comunicacional da GNR, tendo particular sensibilidade e conhecimento das necessidades, objetivos e prioridades da GNR nesta matéria, o que poderá, eventualmente, resultar numa menor relevância deste estudo.

Como estudos futuros, propõe-se o benchmarking com outras Forças de Segurança, nacionais e congéneres, com vista à identificação das melhores práticas e consideração da sua replicabilidade à GNR, conduzindo à proposta de mais contributos de aperfeiçoamento e melhoria ao modelo de comunicação da GNR. Ainda no mesmo sentido, com vista a complementar a presente investigação seria também pertinente a realização de um estudo atinente à construção de um plano de formação específico para os RH afetos à comunicação e RP da GNR.



Considerando a identificação das suas lacunas e oportunidades de melhoria, recomenda-se a consideração e análise das mesmas por parte do CG, por forma a fazer face aos desafios comunicacionais presentes e futuros da GNR, contribuindo para o reforço da confiança dos seus públicos, internos e externos.



Referências bibliográficas

- Albuquerque, M. B. (2010). *Comunicação institucional e publicações editoriais segmentadas: a revista Conterrâneos do Banco do Nordeste do Brasil* (Monografia de Graduação de Bacharelato em Comunicação Social). Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza.
- Almansa, A. (2010). *Assessorias de comunicação*. São Paulo: Difusão Editora.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação* (6.^a Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Bittencourt, O. J. D. A. (2012). *Uma proposta de Assessoria de Comunicação para o Campus Juiz de Fora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais* (Monografia de Graduação de Bacharelato em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social, Juiz de Fora.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4^a ed. Oxford: Oxford University Press.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação* (3.^a Ed.). Lisboa: Quimera Editores.
- Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter: power in the Network Society. *International Journal of Communication*. (2007), 238-266.
- Colnago, C. K. (2011). Comunicação diálogo, agir comunicativo e as relações da Comunicação Organizacional com o trabalho e o trabalhador. Em: Bueno, W. C., *Comunicação Empresarial Planejamento e Gestão* (pp. 13-26). São Paulo: All Print Editora.
- Daniel, F. (1993). Communication Institutionelle et d'Entreprise. *SFEZ, L. Dictionnaire Critique de la Communication*, 2, 1177-1181.
- Despacho n.º 10393/2010, de 05 de maio (2010). *Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana* Diário da República, 2.^a Série, 119, 33856-33891. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.
- Fonseca, A. (1998). *Comunicação Institucional: Contributo das Relações Públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3.^a Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.



- Guarda Nacional Republicana (2020). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas Pessoas*. Lisboa: Autor.
- Guarda Nacional Republicana (2021). *Plano Estratégico de Comunicação, Relações Públicas e Imagem 2021-2022*. Lisboa: Autor.
- Marsh, D., & Furlong, P. (2002). A skin not a sweater: ontology and epistemology in political science. *Theory and methods in political science*, 2, 17-41.
- Meirinhos, G. D. (2015). *Plano de comunicação. Instrumento estratégico de gestão*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Mendes, P. (2014). *Assessoria de Comunicação: noções conceituais, estrutura e proposta de matriz de análise e implementação* (Monografia de Graduação de Bacharelato em Relações Públicas). Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *The Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: perceções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13(25), 1-16.
- Nunes, T., & Eiró-Gomes, M. (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? *Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, 1033–1040. Congresso realizado na Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Parente, C., Costa, D., Marques, G., & Gomes, A. M. (2014). Comunicação externa e legitimação organizacional. Em: Parente, C., *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 219-241). Porto: Faculdade de Letras do Porto.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: nota introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar



- Santos, M. (2013). *Gestão da comunicação e as relações públicas da GNR: O sítio da GNR* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar, Lisboa.
- Slife, B. D., Williams, R. N., & Williams, R. N. (1995). *What's behind the research? Discovering hidden assumptions in the behavioural sciences*. London: Sage.
- Sousa, G. M. S. F. D. (2006). Comunicação institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: a inter-relação das categorias. *Revista Cambiassu*, 16(2), 177-191.
- Tavares, M. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática* (3.^a Ed.). São Paulo: Atlas.
- Tekiner, M. A. (2016). The impact of organisational communication on organisational motivation, sampling for police department. *Turkish Journal of Police Studies/Polis Bilimleri Dergisi*, 18(1), 123-154.
- Valverde, S. J. M. M. (2020). *Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública* (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2.^a Ed.). New York: The Guilford Press.



Anexo A — Estrutura de Comunicação e Relações Públicas da GNR

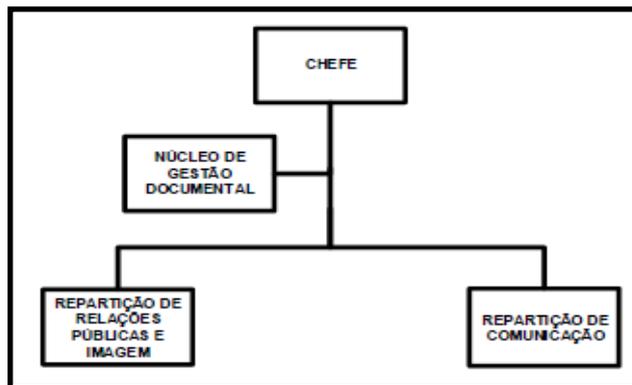


Figura 4 - Estrutura da Divisão de Comunicação e Relações Públicas

Fonte: Despacho n.º 81/21-OG, de 22 de março (2021).

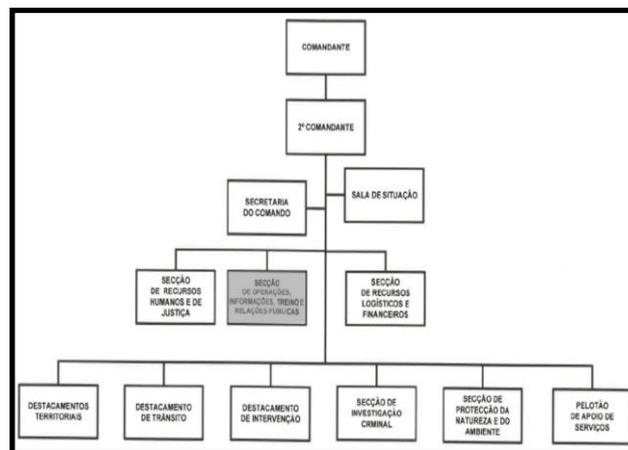


Figura 5 - Estrutura do Comando Territorial

Fonte: Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

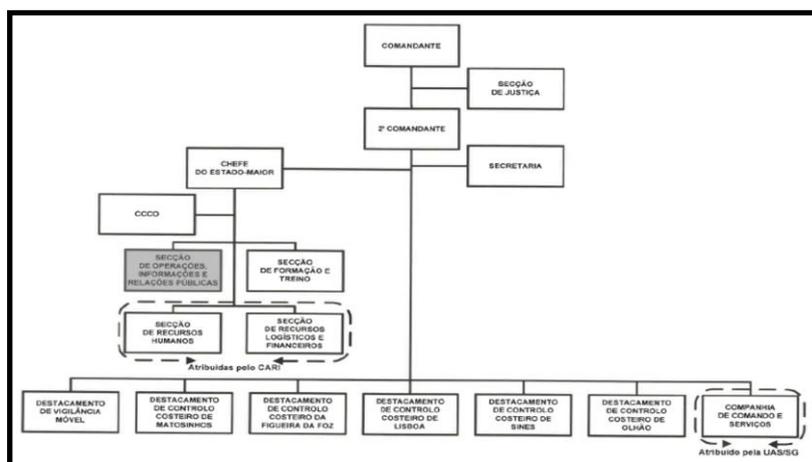


Figura 6 - Estrutura da Unidade de Controlo Costeiro

Fonte: Despacho n.º 56/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

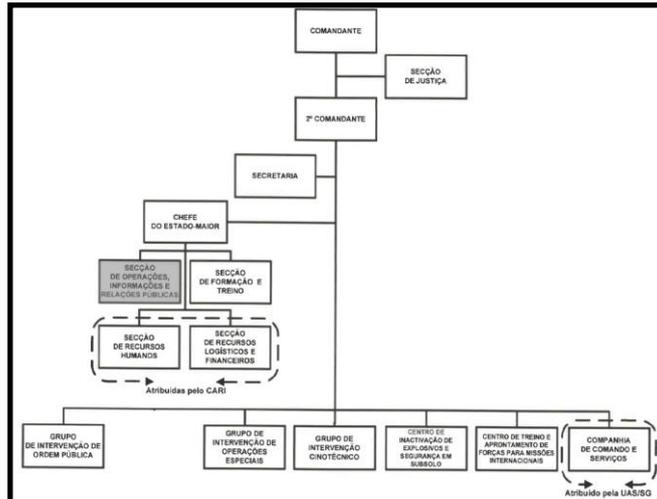


Figura 7 - Estrutura da Unidade de Intervenção
Fonte: Despacho n.º 57/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

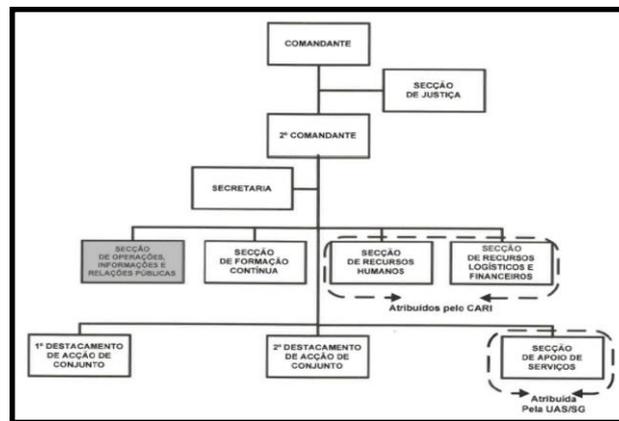


Figura 8 - Estrutura da Unidade Nacional de Trânsito
Fonte: Despacho n.º 58/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

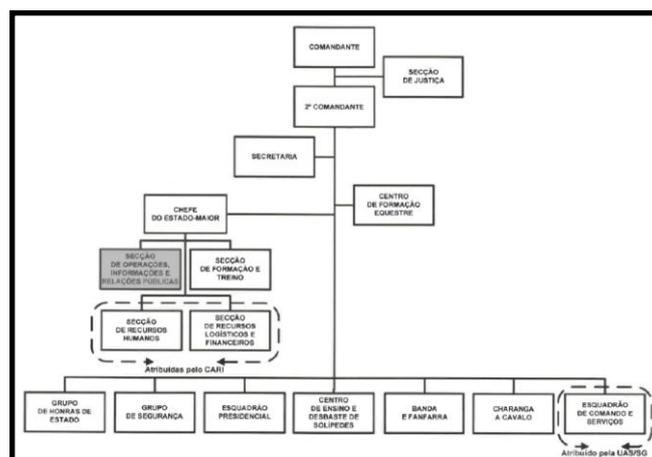


Figura 9 - Estrutura da Unidade de Segurança e Honras de Estado
Fonte: Despacho n.º 59/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

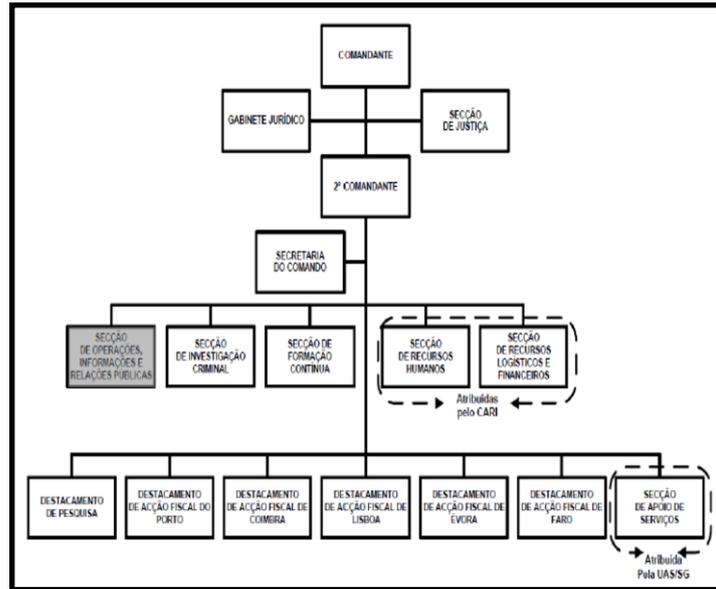


Figura 10 - Estrutura da Unidade de Ação Fiscal
Fonte: Despacho n.º 62/09-OG, de 30 de dezembro (2009).

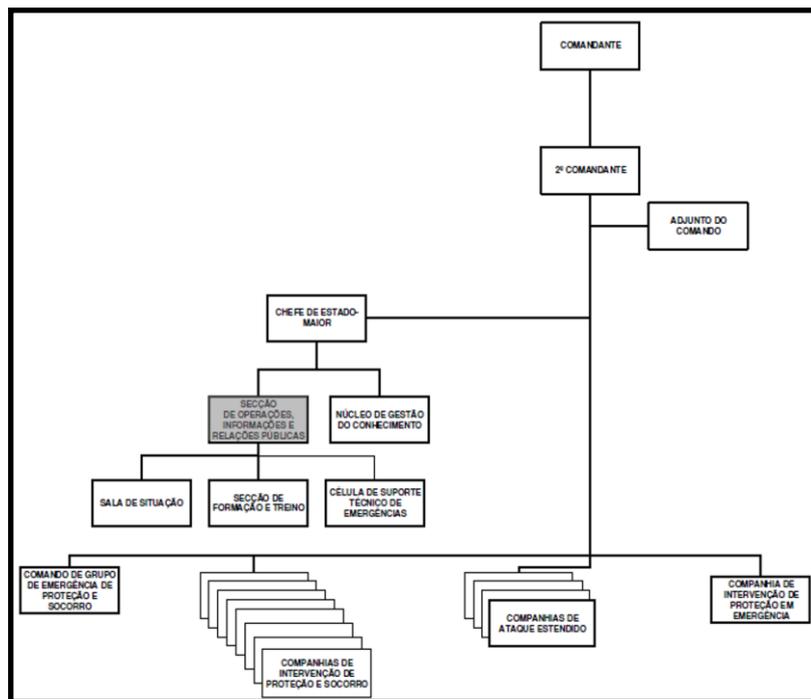


Figura 11 - Estrutura da Unidade de Emergência de Proteção e Socorro
Fonte: Despacho n.º 325/20-OG, de 10 de novembro (2020).



Apêndice A — Modelo de análise

Quadro 8 – Modelo de análise

TEMA		Relações Públicas e comunicação institucional na Guarda Nacional Republicana					
Objetivo Geral		Propor contributos de melhoria ao modelo de implementação da CInst na GNR.					
Objetivos Específicos (OE)		Questão Central		Que melhorias podem ser implementadas no modelo de CInst na GNR?			
		Questões Derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados
OE 1	Diagnosticar o modelo de implementação da CInst da GNR.	QD 1	Como está implementada a CInst na GNR?	<ul style="list-style-type: none"> • CInst • CInt • CExt • RP 	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da Comunicação e RP na GNR • Missão da estrutura de Comunicação e RP da GNR • Lacunas 	Análise documental e Entrevistas semiestruturadas
	OE 2		Identificar as lacunas existentes no atual modelo de implementação da CInst da GNR.		QD 2	Quais as lacunas existentes no atual modelo de implementação da CInst da GNR?	Atividade
Recursos		<ul style="list-style-type: none"> • RH necessários para o cumprimento da missão • RH com formação específica na área da Comunicação e RP • Tempo de experiência do RH na área da Comunicação e RP • Orçamento dedicado à CInst • Lacunas 					Análise documental e Entrevistas semiestruturadas



Apêndice B — Guião da entrevista

- 01.** Como está estruturada a comunicação e relações públicas na Guarda Nacional Republicana e qual a missão e competências de cada um dos seus órgãos (Comando e Unidades), no atinente à comunicação institucional (interna e externa)?
- 02.** Quais as atribuições de cada um dos órgãos no que concerne à comunicação interna?
- 03.** Quais os instrumentos e meios utilizados na comunicação interna?
- 04.** Quais as atribuições de cada um dos órgãos no que concerne à comunicação externa?
- 05.** Quais os instrumentos e meios utilizados na comunicação externa?
- 06.** Ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, considera que são os necessários para o cumprimento da missão?
- 07.** Ainda ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, aquando do recrutamento, possuíam formação específica na área da comunicação e relações públicas?
- 08.** Ainda ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, qual o tempo médio de experiência na área da comunicação e relações públicas?
- 09.** Ao nível dos recursos financeiros, que orçamento está dedicado à comunicação institucional? Considera suficiente para o cumprimento da missão?
- 10.** Que lacunas identifica no atual modelo de implementação da comunicação institucional da GNR (ao nível da estrutura, da atividade e dos recursos)?
- 11.** Que melhorias proporia ao atual modelo de implementação da comunicação institucional da GNR (ao nível da estrutura, da atividade e dos recursos)?



Apêndice C — Respostas às entrevistas

Quadro 9 – Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Função	Código Entrevista
Capitão Rui André Almeida Quintinha	OCRCP do CTer Aveiro	E1
Capitão Sandro Miguel Dias de Oliveira	OCRCP do CTer Coimbra	E2
Major Abel Arcanjo de Sousa Adriano	OCRCP do CTer Faro	E3
Major Joni Hélder Gouveia Seabra Ferreira	OCRCP do CTer Vila Real	E4
Major Júlio Miguel da Costa Machado	OCRCP da Escola da Guarda	E5
Major Francisco José Castro Martins	OCRCP do CTer Porto	E6
Capitão Ricardo Manuel Bravo Pimpão Pasadas	OCRCP do CTer Évora	E7
Tenente-Coronel Marco Paulo Pereira Nunes	OCRCP do CTer Madeira	E8
Tenente-Coronel Adriano Ferreira da Rocha	OCRCP do CTer Braga	E9

Quadro 10 – Respostas às entrevistas

Pergunta 1 - Como está estruturada a comunicação e relações públicas na Guarda Nacional Republicana e qual a missão e competências de cada um dos seus órgãos (Comando e Unidades), no atinente à comunicação institucional (interna e externa)?	
E1	Ao nível da estrutura existe a DCRP e em cada Unidade um Oficial de Relações Públicas. A missão e competências de cada um dos seus órgãos ainda não teve a oportunidade de estudar os normativos que regulem a temática.
E2	A Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) do Comando da Guarda, define a estratégia de comunicação da Guarda supervisionando e autorizando todos os comunicados efetuados pelas Unidades. Assume os comunicados de relevo nacional, bem como intervenções sobre algum assunto mais sensível. Orienta os Oficiais de Relações Públicas (RP) das Unidades sobre as suas intervenções com os Órgãos de Comunicação Social (OCS). Controla as publicações das Unidades nas redes sociais.
E3	Conforme definido no Plano Estratégico de Comunicação, Relações Públicas e Imagem 2021-2022 o responsável pela definição da política de comunicação estratégica da GNR é o General Comandante-Geral, sendo a mesma desenvolvida e exercida através da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP).



	<p>A DCRP é um órgão na direta dependência do General Comandante-Geral e tem as seguintes competências: a) Conceber, desenvolver, promover e superintender a imagem institucional e as atividades de relações públicas da Guarda; b) Assegurar a aplicação das regras e normas de protocolo nas cerimónias oficiais da Guarda; c) Planear, coordenar e executar as atividades de informação pública, assegurando a ligação do Comando da Guarda com a Comunicação Social; d) Assegurar a conceção, coordenação e difusão de conteúdos de comunicação interna; e) Garantir a função de porta-voz oficial da Guarda; f) Coordenar o relacionamento dos diversos Comandos da Guarda com a Comunicação Social; g) Recolher, processar e difundir os elementos de informação respeitantes à atividade da Guarda divulgados pela Comunicação Social; h) Assegurar a gestão do site da Guarda e das redes sociais em que a Guarda tenha um perfil oficial; i) Garantir, em articulação com a DPERI, a ligação protocolar, e de representação da Guarda, a entidades estrangeiras.</p> <p>A DCRP coordena com as Unidades a aprovação de conteúdos para divulgação ao longo do dispositivo que possam interferir com a imagem institucional da Guarda, a fim de garantir uma comunicação uniforme em todo o dispositivo, do conhecimento permanente do Comando da Guarda e em alinhamento com a estratégia desenhada pelo Comando da Guarda, sob responsabilidade de implementação da DCRP.</p> <p>Constituem alvos da comunicação e imagem da Guarda ao nível interno, os militares e civis da Guarda e, ao nível externo, o cidadão em geral.</p> <p>Todos os restantes conteúdos produzidos e difundidos publicamente seguem a regra da submissão sob a forma de proposta elaborada pelas Unidades e remetida à DCRP para validação.</p>
E4	<p>A comunicação e relações-públicas na GNR encontram-se centralizadas na DCRP, sendo que ao nível interno o fluxo de informação segue o sentido descendente levando a que todos os militares tenham conhecimento daquilo que se pretende transmitir. Para tal são utilizados os seguintes instrumentos, os comunicados que são difundidos com recursos às tecnologias de informação e o correio digital. Ao nível externo, compete a cada uma das Subunidades encaminhar via hierárquica, até ao escalão Unidade, todas as informações de que tenha conhecimento. Estas por sua vez difundem a informação até à DCRP, que após validação dos conteúdos informa as Unidades da forma e o modo de como deverão passar a informação aos OCS.</p>
E5	<p>Em nove oito que desempenhei esta função, pude constatar que existe uma preocupação da DCRP em que exista um ciclo de comunicação quer interna quer externa. Neste curto período, fui convocado para duas reuniões que envolveram todos os OCRP's para delinear estratégias para melhorar a comunicação interna e externa, dando-se destaque às redes sociais, à comunicação com OCS e abordou-se os diferentes canais de comunicação interna, bem como o que se coloca em cada um destes canais.</p>
E6	<p>Encontra-se na dependência direta do TGCG, através da DCRP, existindo em cada Unidade militares dedicados à área das RP e Protocolo. A DCRP funciona como órgão técnico nesta matéria, sendo-lhe dirigido tudo aquilo que seja comunicação externa, para aprovação, com exceção das redes sociais. Competes às RP das Unidades a gestão interna da comunicação com os seus militares e a proposta/divulgação das ações de relevo que se dignem para comunicação externa.</p>
E7	<p>A comunicação e as Relações Públicas da GNR estão estruturadas com a Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) num plano macro e pelos Oficiais das Relações Públicas das Unidades num plano micro. Neste desiderato compete à DCRP o planeamento, coordenação e supervisão das atividades de comunicação e de relações públicas na Guarda, sendo que ao nível das Unidades compete ao Comandante de Unidade coordenar todas as atividades de relações públicas a desenvolver na unidade em perfeita coordenação com a DCRP. A Comunicação Interna refere-se à comunicação dirigida aos militares da Guarda, sendo a DCRP a principal responsável por esta atividade dentro dos militares; A comunicação externa será dirigida para os órgãos de comunicação social (OCS). Esta tipologia de comunicação está dentro da esfera de atuação da DCRP e também das próprias Unidades.</p>
E8	<p>As relações públicas da Guarda Nacional Republicana são encimadas pela Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP), órgão na dependência direta do General Comandante-geral, havendo em cada Unidade da Guarda um Oficial de Comunicação e Relações Públicas (OCRP), inserido na Secção de Operações, Informações, Treino e Relações Públicas (SOITRP).</p>



	<p>À DCRP, nos termos do Despacho n.º 1292/2020, que define as Unidades Orgânicas Flexíveis, compete, na generalidade, o estabelecido no artigo 2º e, de forma mais específica, o constante no artigo 6º deste diploma. Adicionalmente, o Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR) no seu artigo 110º, atribui mais tarefas à DCRP, designadamente de planeamento, coordenação e supervisão.</p> <p>Ao nível das Unidades, o RGSGNR atribui ao Oficial de Comunicação e Relações Públicas (OCRP) as tarefas constantes no seu artigo 111º. No entanto, o responsável máximo por esta atividade na Unidade é o próprio Comandante e não o OCRP.</p>
E9	<p>A Guarda dispõe de um órgão na direta dependência do General Comandante-geral responsável por toda a comunicação e relações públicas da Guarda (DCRP). Para seu apoio e mediante orientação técnica da DCRP existe ao nível das Unidades, inseridas nas SOTRP, órgãos de comunicação e relações públicas. Assim, todas as ações de informação pública, divulgação e contacto com os OCS são da competência da DCRP, existindo, porém, uma estreita coordenação com as Unidades, bem como quanto à aprovação dos conteúdos para divulgação que possam interferir com a imagem institucional da Guarda.</p>
Pergunta 2 - Quais as atribuições de cada um dos órgãos no que concerne à comunicação interna?	
E1	<p>Desconheço.</p>
E2	<p>A DCRP emana diversos boletins de comunicação interna onde divulga diversa informação bem como distribuí uma revista digital.</p>
E3	<p>A comunicação interna utiliza como ferramentas os Boletins de Informação Interna elaborado pela DCRP, sob orientação e por determinação do General Comandante-Geral e a VanGuarda desenvolvida pela DCRP com os contributos das Unidades.</p>
E4	<p>Os órgãos intervenientes neste processo deverão encaminhar os conteúdos e certificarem-se de que chegam ao nível pretendido.</p>
E5	<p>A nível de Comunicação interna, os principais intervenientes são os Comandos Funcionais, a DCRP e a DHCG. A comunicação interna à responsabilidade dos OCRP centra-se na obtenção de informação para alimentar estes órgãos para que depois seja disponibilizado através dos vários canais de comunicação.</p>
E6	<p>A DCRP gere a comunicação para toda a Instituição e as Unidades gerem a comunicação com os seus militares.</p>
E7	<p>A comunicação interna é da competência exclusiva da DCRP, materializada através de boletins de informação e comunicados internos. Esta responsabilidade da DCRP surge da coordenação e supervisão de toda atividade de comunicação da Guarda que aquela lhe compete. Compete à DCRP veicular toda a informação (onde sei incluem orientações ou esclarecimentos) que é considerada pertinente para todos os militares da Guarda.</p>
E8	<p>No Comando Territorial da Madeira tem-se procurado fazer chegar a informação de relevo, relacionada com a Unidade e o trabalho por esta desenvolvido, a todos os militares e civis, no ativo e na reserva/reforma, através de iniciativas como grupo privado do Facebook e também através da Newsletter da Unidade com uma periodicidade que se quer semanal (apesar de esta periodicidade nem sempre ser cumprida). De âmbito mais operacional, são ainda efetuados briefings semanais para difusão de algumas orientações e dar a conhecer a atividade da Unidade nas suas diversas valências.</p>
E9	<p>Ao nível da comunicação interna cabe à DCRP transmitir informação a todos os militares sobre assuntos pertinentes de interesse geral, sobre atividades e eventos desenvolvidos internamente e para prestação de esclarecimentos sobre matérias nas quais a atuação da Guarda está a ser publicamente colocada em causa.</p> <p>Ao nível das Unidades a comunicação interna visa satisfazer os mesmos objetivos, contudo centralizado ao nível da respetiva Unidade e sobre assuntos que apenas digam respeito à Unidade ou seja, assuntos internos da Unidade que não sejam transversais às demais.</p>
Pergunta 3 - Quais os instrumentos e meios utilizados na comunicação interna?	



E1	Email.
E2	Os Boletins de Informação Interna e a VanGuarda. Ambos são enviados por via eletrónica.
E3	Os Boletins de Informação Interna e a VanGuarda.
E4	Na maioria dos casos são utilizados os comunicados que são difundidos com recurso ao correio eletrónico.
E5	Na minha opinião pessoal, muitos meios e provenientes de diversos órgãos da Guarda, poderão anular o seu alcance entre eles. Entre Vanguarda, revista da Guarda, Boletim de informação interna, revista de imprensa, Comunicados de imprensa, Ordem à Guarda e informação interna avulsa e redes sociais dispersam o sentido que uma comunicação interna estratégica deveria ter. Por vezes, menos é mais!
E6	Comunicados de imprensa, Boletins de informação interna, E-mail e Redes sociais.
E7	Como referido na questão supra, os meios utilizados são essencialmente os boletins de informação e os comunicados internos, normalmente enviados via email.
E8	Newsletter, Facebook (Grupo privado), divulgação interna via email e briefings semanais.
E9	Os instrumentos utilizados são essencialmente as Newsletter, os Boletins de Informação Interna e os Comunicados internos.
Pergunta 4 - Quais as atribuições de cada um dos órgãos no que concerne à comunicação externa?	
E1	Ao nível dos comunicados de imprensa são propostos à DCRP que analisa e “valida” a divulgação. Ao nível da rede social <i>Facebook</i> , as Unidades possuem mais autonomia para publicar conteúdos.
E2	Vide resposta n.º 1.
E3	A comunicação externa é efetuada de forma descentralizada, em estreita articulação entre a Repartição de Comunicação da DCRP e os OCRP das Unidades. Os comunicados de imprensa são elaborados pelas Unidades e submetidos à DCRP para validação e, quanto ao agendamento de reportagens ou contactos com os OCS são, por regra, sujeitas a prévia articulação e autorização da DCRP. Existe ainda, a figura do Porta-voz da GNR que é assegurada pelo Chefe da DCRP, o contacto com os OCS assegurado pelo CINGOp, em articulação com a DCRP, Campanhas de Comunicação desenvolvidas pela DCRP, em coordenação com o Comando Operacional quando associadas a operações de nível nacional e com as Unidades no que respeita a operações sob sua responsabilidade. As páginas das redes sociais são geridas a nível nacional pela DCRP e a nível distrital são da responsabilidade do Comandante da Unidade Territorial respetiva.
E4	Todos os órgãos só deverão comunicar externamente, após validação da informação por parte da DCRP. Para além deste pressuposto deverão fazê-lo de acordo com as indicações dadas e utilizar os meios de comunicação definidos.
E5	A este nível, a estrutura de comunicação está interligada, sendo do conhecimento da DCRP as intervenções que são realizadas pelos OCRP das Unidades sempre que justificável.



E6	Às Unidades compete recolher e compilar a informação alvo de destaque, propondo a sua difusão à DCRP, à qual compete validar e autorizar a sua divulgação.
E7	A comunicação externa é efetuada diretamente com as populações, entidades representativas e através dos contactos com os OCS. Tanto o Oficial RP da Unidade como a DCRP têm papel ativo neste tipo de comunicação em que importa frisar que esta relação com os OCS tem de ser cuidadosa. Destarte, as notícias que possam ter interesse local estão na esfera das Unidades sendo estas a responsáveis pelo tratamento e esclarecimento das mesmas. Já as notícias que podem ter interesse nacional ou tenham maior complexidade são tratadas exclusivamente pela DCRP.
E8	A comunicação externa é feita essencialmente através de comunicados, elaborados por iniciativa da Unidade e analisados e validados pela DCRP. As entrevistas e reportagens são realizadas sempre em estreita coordenação com a DCRP. Também existe a possibilidade de as Unidades divulgarem nas redes sociais alguma da sua atividade operacional, divulgação de projetos e outros eventos realizados, bem como conselhos à população.
E9	O responsável pela definição da política de comunicação estratégica da GNR é o General Comandante-geral, sendo esta desenvolvida pela DCRP, privilegiando-se, contudo, uma descentralização, promovendo-se, dessa forma, o contato com os OCS localmente, principalmente no respeitante às intervenções ao nível tático. Desta reflete-se a essência da Guarda e a proximidade ao cidadão. Assim, sobre assuntos de índole local, existe uma estreita coordenação/articulação entre a DCRP e o órgão de comunicação e relações pública da Unidade, o qual apenas atua após prévia coordenação e autorização da DCRP.
Pergunta 5 - Quais os instrumentos e meios utilizados na comunicação externa?	
E1	A comunicação externa é efetuada através do envio por correio eletrónico de comunicados de imprensa e publicações nas redes sociais, nomeadamente, <i>Facebook</i> . Por vezes existem comunicações efetuadas via telefone, por parte de alguns órgãos de comunicação social, na sua maioria para esclarecer questões relacionadas com os comunicados de Imprensa ou ocorrências específicas.
E2	Comunicados de Imprensa, entrevistas em rua e estúdio, esta última a cargo da DCRP, publicações nas redes sociais divulgando a atividade operacional e a dar a conhecer o serviço diário dos Guardas nas suas diversas valências, jornais nacionais e locais.
E3	A comunicação externa é efetuada, essencialmente, através de Comunicados de Imprensa, Redes Sociais e Reportagens aos OCS. Existe ainda, a figura do Porta-voz da GNR que é assegurada pelo Chefe da DCRP, o contacto com os OCS assegurado pelo CINGOp, em articulação com a DCRP, Campanhas de Comunicação desenvolvidas pela DCRP, em coordenação com o Comando Operacional quando se associadas a operações de nível nacional e com as Unidades no que respeita a operações sob sua responsabilidade.
E4	Entrevista, comunicado de imprensa, conferência de imprensa e difusão conteúdos nas redes sociais.
E5	As mais óbvias são as Redes sociais, Comunicados de imprensa para os OCS, demonstrações, ações de sensibilização nas diferentes áreas e esclarecimentos a pedidos de informação. Contudo, para mim a comunicação externa poderá assumir outras formas como a apresentação da força (tipo de viaturas, tipo de fardamento e equipamento, postura ou abordagem). Estando ligado à área de formação de condução, considero que a apresentação dos veículos da Guarda tem um papel preponderante na imagem que pretendemos transmitir à população.
E6	Comunicados de imprensa, E-mail e Redes sociais.
E7	Os principais instrumentos utilizados na comunicação externa são o telefone, emails, as páginas institucionais do Facebook e até o sítio de internet da Guarda em que as informações lá vertidas são da exclusiva competência da DCRP.



E8	Facebook, comunicados (email), reportagens e entrevistas.
E9	Os instrumentos utilizados são variados, mas assentam em comunicados, conferências e publicações nas redes sociais (Facebook, Instagram).
Pergunta 6 - Ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, considera que são os necessários para o cumprimento da missão?	
E1	Ao nível da estrutura da DCRP, não possuo elementos suficientes que permitam responder assertivamente. Ao nível do Comando Territorial de Aveiro, não existe nenhum militar dedicado em exclusividade à área, sendo as tarefas executadas por militares que acumulam funções noutras áreas o que não é suficiente para as tarefas e principalmente foco necessário.
E2	Não. Sobre a DCRP não poderei pronunciar-me, mas nas Unidades, é praticamente one men job. Não existindo uma equipa de trabalho que se dedique como core business, sendo as RP uma atividade de segundo plano.
E3	Reportando-me ao caso específico do Comando Territorial de Faro, considero que são insuficientes pelo facto de não se encontrarem em exclusividade de funções. Exercem tarefas no âmbito das Relações Públicas 1 Oficial e 2 Sargentos, no entanto, todos se encontram em acumulação com outras funções e tarefas, respetivamente, como Chefe da SRLF e como membros da SOTRP.
E4	Julgo que cada Comando Territorial deveria contemplar um militar em exclusividade de funções neste domínio, com a missão de assessorar o Oficial de relações publicas. Como este pressuposto não se verifica, esta missão acaba por ser mais uma, a que muitas das vezes não se atribui a importância devida.
E5	A comunicação interna e externa é essencial para o sucesso da instituição, com reflexos imediatos na reputação e prestígio que a instituição pode gozar, pelo que deveria ter pessoal afeto em exclusividade, no desenvolvimento de atividade comunicacional e na assessoria ao Comandante, de assuntos de comunicação.
E6	Sim.
E7	Atendendo à estrutura da comunicação e das relações públicas (nomeadamente a forma como está estruturada a própria DCRP e tendo em consideração que cada Unidade tem um Oficial RP) sou da opinião que os meios humanos são os necessários para o cumprimento da missão.
E8	Para o nível de ambição atual, os meios humanos do Comando Territorial da Madeira são os suficientes. Atualmente, são dois militares que exercem esta atividade (OCRP + 1 Cabo).
E9	Em termos de número para execução da tarefa sim. Em termos de qualidade/formação não.
Pergunta 7 - Ainda ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, quando do recrutamento, possuíam formação específica na área da comunicação e relações públicas?	
E1	Não.
E2	Mais uma vez, a nível da DCRP não sei, mas nas Unidades, ou há formação por iniciativa individual ou assenta pela capacidade de comunicação dos oficiais disponíveis.
E3	No caso do OCRP sim, é frequentada uma formação no CENJOR para interação e comunicação com os OCS durante o Curso de Formação de Oficiais. Quanto aos restantes militares, não.



E4	Não. Contudo seria importante ministrar formação nesse âmbito.
E5	No meu caso específico, tal como acontece com os demais oficiais da Guarda, tive formação no CENJOR no tirocínio e no CPC.
E6	No que concerne aos militares do CTer Porto, é negativo.
E7	Aquando do recrutamento, se falarmos ao nível de oficiais estes têm formação através do CENJOR durante o curso da AM e CPC e/ou através de outras formações institucionais ou até a nível particular. Ao nível de Sargentos e Guardas penso que os mesmos quando são recrutados não têm qualquer formação nesta área, podendo te eventualmente formação a título pessoal.
E8	No caso do Comando Territorial da Madeira, não houve recrutamento nem formação. O OCRP da Unidade, normalmente, é também o Chefe da SOITRP e assume as funções por inerência. Os demais militares da SOITRP também não possuem qualquer formação específica de relações públicas, mas possuem alguma apetência para a tarefa (ex.: audiovisuais).
E9	Ao nível da Unidade, os recursos que integram a estrutura de comunicação e relações públicas, não tem formação específica na área, com exceção dos oficiais que em determinado período da sua vida formativa e/ou profissional frequentaram o CENJOR. Contudo, mesmo non caso dos oficiais, após essa formação não são administradas atualizações ou outros cursos, workshops, etc. sobre a temática. Os demais militares operam na área de comunicação e relações públicas por força da sua colocação e capacidade de trabalho/desenvolver a tarefa, sem que sejam sujeitos a uma formação específica.
Pergunta 8 - Ainda ao nível dos recursos humanos que compõem a estrutura de comunicação e Relações Públicas da GNR, qual o tempo médio de experiência na área da comunicação e relações públicas?	
E1	No meu caso, exerço as funções há duas semanas, os outros militares que executam algumas tarefas, desempenham-nas há cerca de 3 anos (média 2 anos).
E2	Tal como em todas as funções dos oficiais, depende das colocações e/ou promoções, havendo uma grande rotatividade. Tendo em conta à categoria de Guardas, como referi, nas Unidades, não é normal haver alguém dedicado a esta matéria.
E3	No caso do signatário, considerando o tempo de comando de Destacamentos e o desempenho de funções na Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária como relevante para a experiência na área da comunicação e relações públicas totaliza 16 anos. Quanto aos 2 Sargentos que assumem preferencialmente estas tarefas no CTer Faro, um encontra-se colocado na SOTRP há cerca de 8 anos e outro há 7. Fazendo o cálculo, a média rondará os 10 anos.
E4	Neste caso em particular deverá rondar 1 ano.
E5	No meu caso pessoal a experiência de OCRP foi de um ano e meio, contudo os meus antecessores da Escola da Guarda desempenharam estas funções durante dois anos.
E6	No que concerne aos militares do CTer Porto, cerca de 4 anos.
E7	O tempo médio de experiência das funções é variável. Do que tenho verificado o tempo tem variado entre 1 a 2 anos nestas funções, tendo em consideração a rotatividade dos militares (por motivos de promoção, etc.).



E8	No caso do Comando Territorial da Madeira, o OCRP assume estas funções há cerca de 9 anos. O outro militar da SOITRP que trabalha mais diretamente com a comunicação e relações públicas está nestas funções há cerca de 6 anos (Média 8 anos). Contudo, presumo que esta não será a realidade da grande maioria das demais Unidades da Guarda.
E9	No caso específico da Unidade, os militares que compõem a estrutura de comunicação e relações públicas têm vários anos de experiência (cerca de 8 anos), pelo que em algumas das atividades que exercem, acabam por obter bons resultados por força da experiência adquirida.
Pergunta 9 - Ao nível dos recursos financeiros, que orçamento está dedicado à comunicação institucional? Considera suficiente para o cumprimento da missão?	
E1	Desconheço a existência de orçamento dedicado à comunicação institucional.
E2	Desconheço a realidade da DCRP, mas nas Unidades não há orçamento.
E3	No caso das Unidades Territoriais não existe orçamento dedicado para o efeito, desconhecendo o que se encontra atribuído à DCRP.
E4	Julgo que às Unidades deveria ser alocada uma verba para esta missão, por forma a podermos adquirir brindes, cartazes publicitários, elaboração de conteúdos de animação digital para os SPC entre outros.
E5	Não, uma verdadeira comunicação tem de prever lembranças institucionais e de promoção da unidade ou instituição, ou financiamento para publicitação com outdoors ou organização de eventos de promoção. Atualmente estas despesas foram relegadas para segundo plano, não sendo possível promover uma comunicação eficaz.
E6	No que concerne aos militares do CTer Porto, não existe orçamento dedicado. Contudo, mediante pedido fundamentado, são disponibilizadas verbas.
E7	Não tenho informação suficiente para responder a esta questão.
E8	Face à dimensão da Unidade e às respetivas atividades de comunicação e relações públicas, não existe orçamento especificamente atribuído para esta atividade. Contudo, existe um plano de necessidades da SOITRP onde constam as necessidades de investimento. A grande maioria das atividades de comunicação institucional não tem custos de relevo associados.
E9	Nada a referir. Ao nível da Unidade não existe uma verba/orçamento alocado a esta área.
Pergunta 10 - Que lacunas identifica no atual modelo de implementação da comunicação institucional da GNR (ao nível da estrutura, da atividade e dos recursos)?	
E1	A maior dificuldade que tenho verificado é a gestão da rede social Facebook, uma vez que os recursos existentes não permitem uma gestão eficaz e capaz face à atenção que a plataforma requiere.
E2	Formação/reciclagem, pese embora, recentemente, tem havido um maior empenho da DCRP nesse sentido, reunindo com os Oficiais RP por forma orientar a comunicação.
E3	Considerando a relevância que vem sendo dada à comunicação institucional com uma frequência de comunicação e interação cada vez mais intensa entre a GNR e os cidadãos, seja através dos OCS, ou mesmo da interação direta com os cidadãos através das redes sociais, considera-se que a principal lacuna é a ausência de



	uma estrutura constituída por efetivos afetos em exclusivo ao desempenho das tarefas de comunicação, imagem, protocolo e desenvolvimento de conteúdos à semelhança da estrutura da DCRP, de modo a garantir um melhor apoio à DCRP e por conseguinte um melhor desempenho e serviço prestado aos cidadãos.
E4	Julgo que deveria apostar-se na formação dos Recursos Humanos que prestam serviço nesta área, alocar pelo menos um militar em exclusividade de funções e diminuir o tempo de resposta no canal interno de comunicação, aquando do processo de validação.
E5	O OCRP das Unidades deveria desempenhar funções em exclusividade, funcionando como um assessor do Comandante (ou Chefe de Gabinete) para estes assuntos, devendo neste caso assumir mais tarefas no plano da comunicação interna e de desenvolvimento de iniciativas que contribuam para o prestígio da Guarda.
E6	Tendo em consideração a forma como está implementada e o que se pretende, considero que a maior lacuna é a grande rotatividade de militares e, por vezes, a não assertiva escolha de militar para passar a mensagem pretendida.
E7	A única lacuna que identifico será talvez a excessiva centralização dos assuntos na DCRP, limitando por vezes a iniciativa do Oficial de Relações Públicas junto dos OCS (principalmente os OCS locais).
E8	A excessiva centralização da atividade de relações públicas na DCRP. Apesar de compreender o porquê de tal acontecer (garantir o “perfeito alinhamento homogéneo ao longo de toda a estrutura hierárquica da Guarda”), este modelo retira oportunidade e iniciativa aos OCRP no contacto com os OCS. Apesar de o artigo 112º, n.º 2 do RGSGNR conferir autonomia aos OCRP no contacto com os OCS locais para difundir e esclarecer as notícias de interesse local, o Plano Estratégico de Comunicação Relações Públicas e Imagem 2021-2022 estabelece que “ (...) nenhuma Unidade poderá efetuar agendamento de reportagens ou contactos com os OCS sem prévia articulação e autorização da DCRP, sendo o mesmo aplicável aos comunicados de imprensa os quais são remetidos, sob forma de proposta, à DCRP para avaliação e validação”. No mínimo, haverá aqui uma contradição que importa esclarecer. A falta de formação também tem sido uma constante ao longo dos anos. O próprio Plano Estratégico de Comunicação Relações Públicas e Imagem 2021-2022 é um documento recente, não havendo nada semelhante do antecedente que orientasse a atividade e que servisse de suporte aos OCRP. Os recursos disponíveis para a produção de conteúdos, designadamente de multimédia, também são escassos/inexistentes.
E9	Na minha opinião, as lacunas/constrangimentos identificados resultam de: a) A multiplicidade de páginas oficiais de Facebook e Instagram, em que as publicações nem sempre estão alinhadas com a estratégia da Guarda e orientações da DCRP; b) A falta de formação dos recursos humanos que integram a estrutura de comunicação e relações públicas; c) O facto da estrutura de comunicação e relações públicas estar inserida na SOTRP, mediante as demais tarefas, por vezes prioritárias de âmbito operacional, relegam estas funções para um segundo plano (por falta de tempo); d) A interação através das redes sociais com a Guarda: visam comunicar e esclarecer o cidadão e não como plataforma eletrónica para apresentar queixas ou fazer denúncias (o cidadão recorre frequentemente a estas com este objetivo).
Pergunta 11 - Que melhorias proporia ao atual modelo de implementação da comunicação institucional da GNR (ao nível da estrutura, da atividade e dos recursos)?	
E1	Face à quantidade de informação e sensibilidade necessária para tratar certos temas, seria vantajoso que houvesse ao nível das Unidades, recursos humanos qualificados e com formação específica na área, dedicados em exclusividade às relações públicas.
E2	Uma maior aposta na formação na área, dotar as Unidades com orçamento ou equipamento (material fotográfico e vídeo e respetivos acessórios, bem como equipamento informático mais preparado para edição de imagem e vídeo) e implementar nas Unidades “Subsecção de RP” com militares adstritos à matéria.
E3	Considerando o acima exposto, proporia a criação formal de uma subsecção de relações públicas na SOTRP da Unidade, que ficaria responsável pelo desempenho das tarefas de comunicação, imagem, protocolo e desenvolvimento de conteúdos, à semelhança da estrutura da DCRP, constituída por 1 Oficial, 1 Sargento e 1



	Cabo, em exclusividade de funções, dotados de formação e equipamento adequado, designadamente formação ao nível de comunicação e fotografia, equipamento fotográfico, programas de edição fotográfica, uma plataforma digital (Cloud) para partilha de dados/fotografia com a DCRP, etc..
E4	Julgo que o atual modelo se encontra bem estruturado, contudo deveria apostar-se na formação dos militares, desburocratizar o processo de comunicação interno, que leva a que muitas das vezes a que a informação não seja transmitida em tempo útil, e cativar uma verba para que cada Comando Territorial tenha a capacidade de aquisição de bens e serviços neste domínio.
E5	Redução dos canais de comunicação interna apostando num único canal de comunicação que esteja alinhada com a estratégia da Guarda, de forma a criar uma sintonia entre todos e estabelecer o caminho para onde devem todos remar. Incorporar os dirigentes associativos na comunicação externa e dotá-los de ferramentas que lhes permitam transmitir uma melhor comunicação em prol da Guarda.
E6	Considero que por vezes a Guarda devia ter uma voz mais ativa naquilo que é a resposta a algumas notícias, principalmente as negativas ou caluniosas, sobre a instituição.
E7	Sem prejuízo das atribuições da DCRP e da coordenação que o Oficial RP tem de ter com esta, penso que poderia ser dada mais “liberdade de ação” ao Oficial RP para encetar ações junto dos OCS e instituições sempre com o intuito de promover a boa imagem da Guarda no geral e da Unidade no particular.
E8	<p>A estrutura parece-me adequada, pelo menos para a realidade do Comando Territorial da Madeira. As melhorias eventualmente a implementar seriam dotar os OCRP com mais autonomia (que, como referi, já aparece contemplada no artigo 112º, n.º 2 do RGSGNR), acompanhada por diretrizes muito concretas acerca da atividade de comunicação e relações públicas a desenvolver pelas Unidades. Claro que, em paralelo, também teria de haver maior responsabilização dos OCRP e dos Comandantes de Unidade. Para tal, também é necessário dotar os OCRP e os Comandantes com mais conhecimentos acerca da atividade de RP.</p> <p>A própria legislação de suporte também poderia ser revista, definindo, por exemplo, quais as tarefas inerentes ao cargo de OCRP (o RGSGNR apenas estabelece requisitos) bem como incluir as tarefas inerentes à SOITRP (no caso do Comando Territorial da Madeira, o Despacho n.º 60/09-OG nada refere sobre a atividade de relações públicas).</p> <p>A formação é outros dos pontos que tem grande margem para ser melhorado. Esta lacuna é colmatada pela permanente disponibilidade dos militares da DCRP, especialmente os Oficiais, que esclarecem e apoiam os OCRP no exercício das suas funções e no contacto com os OCS. Contudo, esta dependência traduz-se numa sobrecarga para a DCRP, no coartar da iniciativa dos OCRP e burocratização/demora excessiva da atividade de RP que se quer “oportuna”. Produz ainda, na minha opinião, a referida centralização da atividade de relações públicas na DCRP, porque a esmagadora maioria dos OCRP não terá formação adequada para as funções.</p>
E9	<p>Sem uma análise profunda sugeria:</p> <p>a) Ao nível das Unidades, a criação de uma estrutura individualizada/especializada para a tarefa e não um conjunto de militares da SOTRP que desenvolvem uma multiplicidade de tarefas</p> <p>b) Formação específica para os militares que integram os órgãos de comunicação e relações públicas.</p>

**Apêndice D — Eventos da GNR**

Tabela 1 – Eventos da GNR

Janeiro
Por definir (PD): Concerto de Ano Novo 18: Dia do Comando Territorial (CTer) Açores 29: Dia do CTer Faro
Fevereiro
24: Dia do CTer Bragança 25: Conferências em Queluz
Março
08: Dia Internacional da Mulher 27: Dia do CTer Castelo Branco
Maiο
PD: Missa do Aniversário da GNR 02: Dia do CTer Setúbal 03: Aniversário da GNR 08: Dia do CTer Lisboa 16: Dia da Unidade de Intervenção 25: Dia do Guarda-Florestal
Junho
PD: Concerto de Primavera 01: Dia da Criança 03: Dia do CTer Coimbra 17: Conferências em Queluz 23: Dia do CTer Madeira 24: Dia do CTer Viseu 26: Dia da Escola da Guarda
Julho
PD: Missa e Procissão do Dia da Padroeira 01: Dia da Unidade Nacional de Trânsito
Agosto
01: Dia do CTer Beja 24: Dia do CTer Vila Real
Setembro
21: Dia da Unidade de Ação Fiscal
Outubro
PD: Concerto de Outono 01/02: Entrega de Espadas aos Novos Oficiais 01: Dia do CTer Viana do Castelo 12: Dia do CTer Porto 13: Dia do CTer Santarém 23: Dia da Unidade de Controlo Costeiro 29: Dia do CTer Portalegre 31: Dia do CTer Évora
Novembro
10: Dia do CTer Aveiro 24: Dia do CTer Braga
Dezembro



PD: Missa de Natal

02: Dia do CTer Guarda

10: Dia da Fundação

18: Dia da Unidade de Emergência, Proteção e Socorro

Sem data definida

Juramento de Bandeira (Curso de Formação de Guardas)

Compromisso de Honra (Curso de Formação de Guardas)

Inauguração de Postos Territoriais

Fonte: Adaptado de GNR (GNR, 2021).

**Apêndice E — Campanhas de comunicação da GNR****Tabela 2 – Campanhas de Comunicação da GNR**

Janeiro
30: Dia Internacional da Não Violência e da Paz nas Escolas
Fevereiro
11: Dia da Internet Segura
22: Dia Europeu da Vítima de Crime
Março
01: Dia da Discriminação Zero
03: Dia Internacional da Vida Selvagem
07: Dia de Luto Nacional pelas Vítimas de Violência Doméstica
08: Dia Internacional da Mulher
19: Dia do Pai
21: Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial
Mai
01: Dia da Mãe
Junho
04: Dia Internacional das Crianças Inocentes Vítimas de Agressão
05: Dia Mundial do Meio Ambiente
30: Dia Mundial das Redes Sociais
Julho
26: Dia Mundial dos Avós
28: Dia Mundial da Conservação da Natureza
Agosto
15: Dia Internacional do Animal Abandonado
Setembro
26: Dia Europeu Sem Mortes na Estrada
Outubro
01: Dia Internacional dos Idosos
04: Dia Mundial do Animal
20: Dia Mundial de Combate ao <i>Bullying</i>
28: Dia Mundial da Terceira Idade
Novembro
15: Dia Nacional da Língua Gestual Portuguesa
15: Dia Mundial em Memória das Vítimas da Estrada
20: Dia Internacional dos Direitos da Criança
25: Dia Mundial para a Eliminação da Violência contra as Mulheres
Dezembro
03: Dia Internacional das Pessoas com Deficiência
04: Dia Mundial da Conservação da Vida Selvagem
10: Dia da Fundação
10: Dia dos Direitos Humanos

Fonte: GNR (GNR, 2021).