

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2008-2009



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A INFLUÊNCIA DOS MEDIA NA IMAGEM
EXTERNA DAS FORÇAS ARMADAS**

NUNO QUARESMA

MAJ ENG



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A INFLUÊNCIA DOS MEDIA NA IMAGEM EXTERNA DAS FORÇAS ARMADAS

Nuno Miguel Belo Quaresma

Major de Engenharia

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto

Lisboa – 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A INFLUÊNCIA DOS MEDIA NA IMAGEM
EXTERNA DAS FORÇAS ARMADAS**

Nuno Miguel Belo Quaresma
Major de Engenharia

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto

Orientador: TCOR INF Rui Alexandre Ramos Silva

Lisboa – 2009



“A alma é divina e a obra é imperfeita (...) da obra ousada, é minha a parte feita: o por-fazer é só com Deus”

Fernando Pessoa

“Se a inspiração é divina, o esforço há-de ser sempre com cada um de nós, em cada geração. O por-fazer agora, será a tarefa do nosso futuro.”

Políbio Valente de Almeida



Agradecimentos

Este trabalho de investigação foi realizado no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2008/2009, que decorreu no IESM em Pedrouços – Lisboa. É um curso que exige trabalho e dedicação ocupando, não apenas o tempo previsto em horário, mas acima de tudo, o tempo que todos nós apelidamos de “livre” e que normalmente procuramos dedicar à nossa família, amigos e aos nossos “passatempos”. Face às condicionantes geográficas derivadas da minha família e residência se encontrarem na Batalha, bem como às condicionantes temporais associadas à tão quotidiana expressão “*falta de tempo*”, algo saiu prejudicado com tudo isto. Sempre tentei manter um equilíbrio emocional que me permitisse encarar as dificuldades como simples desafios perfeitamente alcançáveis e, na maior parte das vezes, totalmente superáveis. Com a minha permanência em Lisboa, consegui manter e até alargar o meu leque de amigos e realizar diversas actividades exteriores ao curso. Mas todo este equilíbrio só foi possível graças ao fundamental apoio e compreensão por parte da minha família; para a **Daniela** e para o **Miguel**, os sinceros agradecimentos de um pai demasiado ausente fisicamente, mas sempre convosco no coração e na alma; para a minha querida mulher, **Sofia**, que desde o primeiro dia da decisão de ingressar no curso me apoiou e sempre o foi fazendo ao longo do tempo, especialmente quando as coisas se tornavam menos fáceis. Agradeço-lhe do fundo do coração todo o amor e compreensão que me dedicou e continua a dedicar.

Para a realização do curso, e do trabalho em concreto, contei também com a ajuda de alguns camaradas; uma especial referência aos amigos **Paulo** Domingues e **João** Ferreira, com os quais sempre pude contar. Ao Major José **Mimoso**, por todo o apoio e camaradagem. Sem a profissional, amiga, sincera e sempre disponível ajuda do **TCOR Rui Alexandre Ramos Silva**, meu orientador do trabalho e professor da área de Comunicação e Relações Públicas no IESM, era-me mais difícil ter chegado à conclusão da presente investigação.

Finalmente, uma palavra de agradecimento a todos aqueles que do lado da “*espada*” ou do lado da “*pena*”, me foram apoiando, fosse pela resposta a questionários, disponibilidade para a realização de entrevistas ou pelo envio de informação relativa à temática. Faço referência ao **MGEN Carlos Branco**, **CFR Ramos de Oliveira**, **CFR Maurício Barbosa**, **TCOR Silva Perdigão**, **TCOR Seabra**, **TCOR Paulo Gonçalves**, **TCOR Costa Lima**, **ALF Guerreiro**, **1TEN Luís Ferreira**, **Alexandra Loureiro**, **André Ferreira**, **Cândida Pinto**, **Helena Pereira**, **Ilídio Trindade**, **José Rosendo**, **Luís Castro**, **Luísa Meireles**, **Manuel Freire** e **Mónica Santos**.



Índice

	Pág.
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Resumo	vi
Abstract	vii
Palavras-chave	viii
Lista de Abreviaturas	ix
1. Introdução	1
a. Definição do Contexto	1
b. Justificação do Estudo	3
c. Delimitação do Estudo	3
d. Objectivos da Investigação	4
e. Metodologia	5
f. Corpo de Conceitos	6
g. Organização do Estudo	7
2. Enquadramento Conceptual	8
a. Quadro Governativo	8
b. Comunicação Social	9
(1) Breve caracterização	9
(2) Comunicação	9
(3) Relações públicas	14
(4) <i>Mass media, media</i> , órgãos e meios de comunicação social	15
(5) Caracterização dos jornalistas	18
(6) Fontes de informação	19
(7) Os órgãos de comunicação social como arma política	19
c. Opinião Pública	22
(1) Conceito	22
(2) Níveis de opinião pública	22
(3) Actor manipulável	23
(4) Factor influenciador na imagem das Forças Armadas	24
3. Estudo da Comunicação Institucional nas Forças Armadas	26
a. Enquadramento Legal e Organizacional	26
(1) Situação actual	26
(2) Futuro	27



b. Políticas de Comunicação da Estrutura de Defesa	28
c. Breve Caracterização da Cultura Organizacional das Forças Armadas	29
d. Relações Públicas das Forças Armadas com os <i>Media</i>	30
4. Recolha, Análise e Interpretação dos Resultados	32
a. Metodologia de Recolha e Análise	32
b. Resultados	33
c. Análise e Interpretação	34
5. Conclusões, Propostas e Recomendações	36
a. Conclusões	36
b. Propostas	39
c. Recomendações	41
Referências Bibliográficas	42

Índice de tabelas:

Tabela 1 – Relação entre formas e plataformas de comunicação	11
Tabela 2 – Vantagens e desvantagens dos MCS	12
Tabela 3 – Comparação do <i>marketing</i> do sector privado com o público	14
Tabela 4 – Formas de comunicação com os <i>media</i>	15
Tabela 5 – Resultados face às hipóteses	33
Tabela 6 – Hipóteses e respectiva validação	34
Tabela 7 – Medidas a implementar na política e estratégia de comunicação e respectiva EPR	40
Tabela 8 – Medidas a implementar na estrutura da Defesa Nacional e Forças Armadas	41
Tabela 9 – Propostas fora do âmbito do TII	41
Tabela 1-1 – Estrutura das entrevistas/questionários a jornalistas dos OCS	1-1
Tabela 1-2 – Estrutura das entrevistas/questionários a militares das Forças Armadas	1-2
Tabela 2-1 – Respostas de jornalistas de OCS	2-1
Tabela 2-2 – Respostas de elementos das Forças Armadas	2-4

Apêndices:

Apêndice 1 – Estrutura das entrevistas/questionários

Apêndice 2 – Respostas das entrevistas/questionários

Resumo



A comunicação é o principal processo através do qual as organizações se dão a conhecer ao público em geral e, em particular àqueles a quem pretendem vender os seus produtos ou serviços. Para o conseguirem, essas organizações definem uma política de comunicação, utilizando diversos meios para que a sua imagem chegue ao consumidor ou cliente, constituindo-se os *media* como um dos principais intermediários neste processo. Também no caso das Forças Armadas, a transmissão de uma imagem positiva junto da opinião pública e para uma sociedade que se pretende informada e consciente, é fundamental para que o cidadão compreenda como são gastos os recursos da Nação e da importância estratégica de uma força militar bem preparada e equipada. Nesse sentido, o presente trabalho pretende propor algumas medidas que contribuam para a criação e passagem de uma imagem positiva das Forças Armadas nacionais para a opinião pública. Para a investigação foi utilizado o método hipotético-dedutivo que gerou hipóteses, conceitos e indicadores (respostas) para os quais se procuraram correspondentes no real, permitindo a resposta à seguinte questão central formulada: *De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os media na difusão da imagem institucional?*

Para além do necessário enquadramento conceptual, tenta-se avaliar a percepção da opinião pública acerca das Forças Armadas. Concluímos, que de uma forma geral, a actual imagem junto da opinião pública é positiva, baseada sobretudo na actividade das Forças Nacionais Destacadas, que em muito têm contribuído para a política externa do Estado português. Este trabalho apresenta o actual estado da arte relativo à comunicação na estrutura de Defesa Nacional e em particular nas Forças Armadas, no qual concluímos não existirem, nesta área, as necessárias políticas de comunicação ou estruturas enquadrantes, embora os Ramos tenham um trabalho digno de destaque, sobretudo na área das relações públicas. O trabalho é ainda complementado e ampliado através da análise e interpretação de um conjunto de entrevistas e questionários realizados a diversas entidades da Defesa, assim como a jornalistas de vários OCS. O estudo termina com a apresentação de um conjunto de propostas que passam pela necessidade de definir uma política e estratégia de comunicação, baseadas sobretudo em três vectores: publicidade através dos canais públicos de rádio e televisão, *marketing* directo através da *internet* (tendo como principal público-alvo os jovens), e finalmente, o melhoramento das relações públicas, consideradas como a base para a comunicação institucional. Deverá ainda ser prevista a formação conjunta de militares na área da comunicação para operacionalizar as políticas e estratégias de comunicação superiormente aprovadas.



Abstract

Communication is the main process whereby organizations are to be known by the general public, and particularly by those to sell their products or services. To do that, these organizations define a communication policy, using several ways for their image to reach the customer or client, being the media one of the main intermediaries in the process. Also in the case of the Armed Forces, the transmission of a positive image inside the public opinion and to a society that wants to be informed and conscientious, its fundamental for the citizen to understand how the nation resources are spend and of the importance of a well prepared and equipped military forces. This work wants to propose measures for creating and passing a positive image of the Armed Forces to the public opinion. For the investigation we have used the hypothetic-deductive method that generated hypothesis, concepts and indicators (answers) for which we have search correspondents on the real basis, allowing the answer to the main question formulated: *In which way can the Armed Forces use the media in the diffusion of the positive image to the public opinion?*

Besides the necessary conceptual framing, we try to evaluate the public opinion perception about the Armed Forces. We have concluded that in general, the contemporary image of the Armed Forces inside with the public opinion is positive, based mainly in the activity of the deployed forces, which have been contributing vey much to the external policy of the Portuguese state. In this study it is performed a state of the art related to the communication in Defence and Armed Forces structures, in which we have conclude that in this area there are not the necessary framing policy and structure, besides the very respectable work made by the Navy, Army and Air Force, mainly in the public affairs area. This study is also supplemented through the analysis and interpretation of an interviews and questionnaires set made to several defence entities and media professionals. The study ends with a set of proposals that go by the need to define a communication policy and strategy based in three vectors: publicity trough the public radio and television, direct marketing through the internet (mainly to the young people), and finally, the improvement of the public affairs, considered as the basis for the institutional communication. There also be provided a joint training for the military in the communication area to operationalize the communication policies and strategies highly approved.



Palavras-chave

Comunicação

Imagem

Forças Armadas

Jornalistas

Marketing

Media

Opinião Pública

Órgãos de Comunicação Social

Publicidade

Relações Públicas



Lista de Abreviaturas

1TEN	Primeiro Tenente
A	
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ALF	Alferes
AM	Academia Militar
APCT	Associação Portuguesa de Controlo de Tiragem
C	
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFR	Capitão de Fragata
CJM	Código de Justiça Militar
COC	Centro de Operações Conjunto / Comando Operacional Conjunto
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS-CFCC	Curso de Promoção a Oficial Superior - Componente Formativa Comum e Conjunta
CRP	Constituição da República Portuguesa
D	
DN	Diário de Notícias
E	
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ENG	Engenharia
EPR	Entidade Primariamente Responsável
F	
FFAA	Forças Armadas
FND	Força(s) Nacional(is) Destacada(s)
G	
GNR	Guarda Nacional Republicana
GOP	Grandes Opções do Plano
H	
H	Hipótese
I	
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INF	Infantaria
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
L	
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas
M	
MAJ	Major
MC	<i>Military Committee</i>
MCS	Meios de Comunicação Social
MDN	Ministério (Ministro) da Defesa Nacional
ME	Manual Escolar
MGEN	Major-general
MIP	Missões de Interesse Público



N	
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
O	
OCS	Órgãos de Comunicação Social
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Órgãos e Serviços Centrais
OTAN	Organização Tratado Atlântico Norte
P	
PGA	Publicação Geral da Armada
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QG	Quartel-General
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
R	
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RCRPP	Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
RDP	Rádio Difusão Portuguesa
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
S	
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SIC	Sociedade Independente de Comunicação
T	
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
TILD	Trabalho de Investigação de Longa Duração
TO	Teatro de Operações
TV	Televisão
TVI	Televisão Independente



“As Forças Armadas são o principal instrumento de relacionamento estratégico em períodos de conflito militar. A comunicação social atinge protagonismo de primeiro plano em época de cooperação competitiva (coopetição). Aquele é um vector privilegiado em termos de hard power¹. Esta tem papel primacial no contexto de soft power²(...) A qualificação conjunta é indispensável. A confiança recíproca deve ser procurada.”

Santos (2003: 313)

6. Introdução

a. Definição do Contexto

A comunicação através da publicidade, do *marketing* e das relações públicas, é o processo pelo qual as organizações procuram informar, promover e persuadir os consumidores sobre os produtos e serviços que comercializam, de forma a obterem um maior lucro. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos desenvolvem acções de publicidade institucional adequadas, com vista à credibilidade e ao reforço da notoriedade da sua imagem pública. A imagem pública das organizações resulta assim da adesão emocional pretendida, tornando-se imprescindível que a sua configuração esteja alinhada com as expectativas da sociedade e que a missão, a visão e os valores organizacionais sejam claramente perceptíveis. O *marketing* – que constitui um instrumento essencial da gestão, não só das empresas, mas também de outras organizações e instituições não lucrativas – desdobra-se em diversas actividades através de técnicas de comunicação, tentando assim identificar, antecipar e satisfazer as necessidades do consumidor. De acordo com Rodrigues (2001: 187-188) *“A imposição ao conjunto da sociedade da legitimidade de um determinado campo não é (...) possível sem a capacidade de a fazer saber ou de a exprimir. Qualquer campo social para sobreviver e reproduzir-se necessita de uma forma apropriada de discurso que torne pública com autoridade a sua competência e a faça acatar pelo conjunto do tecido social (...) processo inseparável da convergência com o campo dos media³.”* Esta realidade vem confirmar aquilo que é um facto assumido pelas organizações: a sua sobrevivência depende em última instância das formas de comunicação que conseguirem implementar e, conseqüentemente, da imagem que conseguirem passar junto dos seus públicos-alvo. A sociedade do futuro já não é a sociedade da informação, mas sim a do conhecimento, sendo a comunicação uma ferramenta indispensável que se irá substituir às outras. A *internet* é actualmente a ferramenta que todos os que trabalham na área da comunicação utilizam e vão continuar a utilizar. Parece que neste espaço virtual, as regras tradicionais do *marketing* já não funcionam: tudo acontece em tempo real (a velocidade da resposta é um factor decisivo de sucesso), tudo é ligado (conectividade) e os valores tornam-se mais intangíveis (a parte intangível cada vez maior que a tangível – o valor físico dos serviços na *internet* é mínimo). Os assuntos relativos a toda a sociedade deixaram de ser exclusivo de uma elite. Passaram para a

¹ Em itálico no original.

² Em itálico no original.

³ Em itálico no original.



“esfera pública” onde cada cidadão pode exercer os seus direitos, individualmente ou inserido numa organização. Este conceito está vertido no corpo legislativo nacional que prevê na Constituição da República Portuguesa, no seu Artigo 37.º (Liberdade de expressão e informação), o direito dos cidadãos serem informados⁴. A própria Lei de Imprensa prevê penas pesadas para o agente do Estado que oculte (sem razão) informação aos *media*⁵. Este processo passa necessariamente pela troca de informação, pela procura de se ser notícia, de fazer parte da agenda dos *media*. Alguns autores⁶ defendem que a “razão de ser”, o futuro e o sucesso das organizações, estão dependentes da capacidade de comunicação e do modo como a mensagem chega às audiências que procuram atingir. Muito deste esforço é feito, em função dos órgãos de comunicação social (OCS) que servem de intermediários entre essas organizações e as audiências. Actualmente, os *media* constituem-se como os principais vectores para passar a imagem das instituições. Imagem que nos dias de hoje tem uma importância fulcral ao verificarmos que para um cidadão que esteja a visionar uma determinada reportagem, ele retém 55% da imagem transmitida, 40% do registo vocal e apenas 5% do conteúdo. Daqui a importância da imagem, especialmente a passada nos primeiros dois minutos da comunicação. A comunicação numa organização, enquadrada por uma política bem delineada, deve contemplar o plano interno – comunicação interna – e externo – comunicação externa, partindo do princípio básico de reforçar a credibilidade e aceitação da organização por parte dos seus colaboradores. O objectivo principal de uma política de comunicação institucional (externa) passa assim por dois aspectos: dar a conhecer, de forma positiva, a organização e as suas actividades; e, influenciar o cidadão em determinado sentido. O primeiro aspecto “dar a conhecer”, tem em vista a notoriedade: é a difusão da missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades que são desenvolvidas por diferentes entidades pertencentes às Forças Armadas. O segundo aspecto visa alcançar o apoio dos cidadãos. Depois de conhecer e compreender, o cidadão poderá reconhecer a contribuição das Forças Armadas como instrumento de afirmação estratégica nacional e no emprego em outras missões de interesse público, o que levará, em última instância, ao apoio da sociedade às Forças Armadas. Os serviços prestados pela Instituição apresentam algumas características particulares: são imateriais; são produzidos e consumidos em simultâneo; existe um difícil equilíbrio entre a oferta e a procura nos serviços; a avaliação do nível de qualidade é muito heterogénea; necessitam de inovar; e, existe uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto, o que determina o estabelecimento de uma relação de confiança. No caso das Forças Armadas, estando os serviços inseridos na

⁴ Art.º 37.º da CRP: “1. Todos têm o direito de exprimir e divulgar (...) bem como o direito de informar, de se informar e de ser informados, sem impedimentos nem discriminações (...)”

⁵ Art.º 35.º da Lei 2/99 de 13 de Janeiro – Lei de Imprensa.

⁶ De destacar Martins (2006) e Lindon [et. al.] (2008).



administração pública, estão sujeitos a um nível mais elevado de responsabilidade, regulação e controlo do Estado. Embora estejam protegidas da competição e das forças do mercado, o Estado e os seus organismos têm por missão servir e beneficiar a comunidade como um todo, através de fundos públicos, de onde provêm os recursos financeiros. Existem, por isso, menos razões ou incentivos para reduzir os custos e aumentar a produtividade, pois os recursos não provêm directamente da actividade do sector público.

No presente trabalho partimos de alguns pressupostos fundamentais; em primeiro lugar, que a “razão da existência” das Forças Armadas como uma das ferramentas indispensáveis ao exercício da soberania nacional, é indiscutível. Em segundo lugar, que a “organização”, será alvo de uma abordagem própria por se tratar de uma Instituição sem fins lucrativos e em que o seu acréscimo de valor para a sociedade é, de acordo com a missão genérica das Forças Armadas, a que está definida na Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas⁷ (LOBOFA - Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto). Outro pressuposto deste trabalho, é que os “serviços” prestados pelas Forças Armadas são pagos pelos cidadãos através de taxas e impostos, os quais são redistribuídos pelos diferentes sectores do Estado e dos quais resulta um investimento na Defesa e nas Forças Armadas. Foi também considerado o pressuposto de que a responsabilidade pela execução e contributos para uma política de comunicação é uma das incumbências das Forças Armadas, pese embora o devido enquadramento legislativo e político emanado de instâncias superiores. Considera-se que as Forças Armadas são uma organização pró-activa que deve definir estratégias com o objectivo de divulgar as suas actividades. Por último, considerou-se que as “relações dos militares com os *media*” estão actualmente, num patamar de entendimento mútuo e com tendências para a normalização.

a. Justificação do Estudo

Este estudo poderá auxiliar os decisores das Forças Armadas nas formas de tratar a pertinência e actualidade destes assuntos, desbravar novos caminhos e apontar possíveis soluções para colmatar eventuais vulnerabilidades que a actual situação apresente. Apesar dos militares portugueses estarem minimamente sensibilizados para a temática, será necessária uma consciencialização para a necessidade de alterar comportamentos e atitudes, tendo em vista a definição de um modelo comum de política de comunicação institucional da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

b. Delimitação do Estudo

O objecto de estudo apresenta-se como sendo uma temática vasta e com diversas

⁷ Missão das Forças Armadas de assegurar a defesa militar contra qualquer agressão ou ameaça, tal como previsto na Lei, com a possibilidade de “...as Forças Armadas podem satisfazer no âmbito militar, os compromissos internacionais assumidos internacionalmente (...) missões de interesse público (...)”



abordagens. Por ser um trabalho académico, embora de índole científica, e principalmente devido aos limites impostos de tempo e da dimensão do corpo do trabalho⁸, parece-nos fundamental restringir o tema, prevendo assim uma orientação do leitor para uma área mais específica de análise. Optou-se assim por uma abordagem que permite definir em concreto, de que forma poderão as Forças Armadas recorrer à influência dos *media* perante a opinião pública para melhorar a imagem institucional. As delimitações têm em conta a situação enquadrante, os públicos-alvo, os tipos de *media*, as Forças Armadas e a referência temporal; quanto à “situação”, foram considerados cenários genéricos de actuação das Forças Armadas, podendo posteriormente ser mais facilmente adaptáveis a questões concretas de operações de resposta a crises, conflitos de alta intensidade ou outras missões de interesse público; na consideração dos “públicos-alvo” da “*Imagem externa das Forças Armadas*”, foi feita uma abordagem ao cidadão português comum, sem perfil ou características previamente definidas; os “*media* considerados”, abrangem as plataformas de televisão, rádio, imprensa e *internet*; e, por último, na abordagem “que Forças Armadas”, o estudo abrange essencialmente a componente da Defesa e da chefia das Forças Armadas portuguesas, com a devida especificidade do comando dos seus três Ramos, prevendo uma acção que deverá ser integrada e conjunta. Por último, refira-se que, embora o presente TII aborde o projecto de reorganização do EMGFA em curso, o trabalho final “reporta-se” ao estado da arte em Abril de 2009.

c. Objectivos da Investigação

No presente trabalho propomo-nos definir contributos para uma política de comunicação das Forças Armadas adaptada à realidade portuguesa no que diz respeito às formas de divulgação da mensagem pretendida com recurso aos *media*. Sendo assim, foi definido como objectivo principal: *Propor algumas medidas que contribuam para a criação e passagem de uma imagem positiva das Forças Armadas nacionais para a opinião pública, que muito têm contribuído para a política externa do Estado Português*. Face ao objectivo principal, e de acordo com o tema enquadrante, foram definidos os seguintes objectivos secundários:

- Reconhecer a importância de políticas de comunicação institucional de organizações cujo valor a criar não é mensurável;
- Caracterizar os OCS de expansão nacional;
- Caracterizar a enquadrante legislativa dos Meios de Comunicação Social (MCS) e das Forças Armadas;
- Qualificar a influência dos OCS como vectores e difusores da imagem das Forças Armadas para a sociedade;

⁸ De acordo com a NEP n.º DE 218 do IESM de 27 de Julho de 2007.



- Analisar as presentes políticas de comunicação das Forças Armadas perante os OCS, identificando eventuais potencialidades e vulnerabilidades;
- Propor medidas que contribuam para a melhoria das actuais políticas de comunicação dos Ramos das Forças Armadas, colmatar eventuais vulnerabilidades e lacunas e contribuir para o estabelecimento de um modelo conjunto e global que seja transversal a toda a estrutura e Defesa Nacional.

d. Metodologia

O modelo de análise utilizado baseou-se no método hipotético-dedutivo⁹, cuja construção parte de postulados identificados, como modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo gerou, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores (respostas) para os quais se procuraram correspondentes no real, permitindo responder à questão central formulada. Foram também consideradas as entrevistas e questionários efectuados a várias entidades que, pela sua experiência relacionada com estes assuntos e como agentes dos *media* reconhecidamente dedicados a esta temática (jornalistas de OCS de expansão nacional), contribuíram para o esclarecimento desta temática.

Nesse sentido, no início da investigação foi definida a questão central (QC) que orientou todo o trabalho: *QC – “De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os media na difusão da imagem institucional?”*

Da anterior questão central resultaram as seguintes questões derivadas (QD):

QD 1 – De que forma estão as expectativas da sociedade portuguesa alinhadas com a verdadeira imagem pública das Forças Armadas?

QD 2 – Quais as características dos OCS de expansão nacional que podem ser articuladas com as Forças Armadas na difusão e transmissão da sua imagem?

QD 3 – Quais as estruturas e políticas de comunicação existentes no EMGFA e nos Ramos das Forças Armadas?

QD 4 – Quais as potencialidades das estruturas e políticas de comunicação em organizações congéneres às Forças Armadas portuguesas, que contribuam para a criação e divulgação da imagem institucional?

Após esta fase, e com base na experiência e percepção pessoal do orientador do trabalho sobre o assunto, no estado da arte e em contactos estabelecidos em entrevistas exploratórias, colocaram-se as seguintes hipóteses (H):

H1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse

⁹ De acordo com o Manual de Metodologia da Investigação Científica do IESM de Junho de 2007.



investimento como necessário.

H2 – As relações entre as Forças Armadas e os media prevêm uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da imagem das FFAA para a opinião pública.

H3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.

H3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.

H4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.

e. Corpo de Conceitos

Audiência¹⁰ – grupo de indivíduos que tem acesso a um produto mediático. Conjunto de pessoas que assistem a um espectáculo ou programa de televisão, ouvem um programa de rádio ou lêem determinada publicação periódica.

Comunicação¹¹ – acto ou efeito de comunicar que consiste em tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude. Para o fazer são necessários basicamente quatro elementos que se organizam num sistema: um emissor, uma mensagem, um destinatário ou receptor e um vector ou canal da mensagem, que permita encaminhá-la até ao receptor.

Jornalista¹² – Aquele que, como ocupação principal, permanente e remunerada, exerce com capacidade editorial funções de pesquisa, recolha, selecção e tratamento de factos, notícias ou opiniões, através de texto, imagem ou som, destinados a divulgação, com fins informativos, pela imprensa, por agência noticiosa, pela rádio, pela televisão ou por qualquer outro meio electrónico de difusão.

Marketing¹³ – Conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.

Media¹⁴ – As organizações ou pessoas que juntam e disseminam notícias; também referente aos meios pelos quais as notícias são transmitidas (imprensa, TV, rádio, *internet*, etc.).

Propaganda¹⁵ – Informação, ideias, doutrinas ou apelos especiais disseminados para influenciar a opinião, emoções, atitudes ou comportamentos de um grupo específico de forma a beneficiar o promotor de forma directa ou indirecta.

¹⁰ De acordo com Duarte (2001: 119).

¹¹ De acordo com Lindon [et. al.] (2008: 300).

¹² De acordo com a Lei n.º 64/2007 de 6 de Novembro – Estatuto do Jornalista.

¹³ De acordo com Lindon [et. al.] (2008: 28).

¹⁴ De acordo com o NATO MC 0457/1 (2007) com tradução livre e adaptação do autor.

¹⁵ De acordo com o NATO MC 0457/1 (2007) com tradução livre e adaptação do autor.



Público-alvo¹⁶ – Grupo de indivíduos com os quais se pretende contactar. É definido através das suas características demográficas, dos seus hábitos de consumo e estilo de vida.

Publicidade¹⁷ – Considera-se publicidade qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal, com o objectivo directo ou indirecto de: promover, com vista à sua comercialização ou alienação, quaisquer bens ou serviços e promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições. Considera-se, também, publicidade qualquer forma de comunicação da Administração Pública, não prevista no número anterior, que tenha por objectivo, directo ou indirecto, promover o fornecimento de bens ou serviços.

Relações Públicas¹⁸ – Processo que promove a compreensão mútua e a cooperação entre uma pessoa, uma empresa, um governo ou qualquer organização e os seus vários públicos, tendo em vista a obtenção de apoio público para uma actividade, causa, movimento ou instituição.

f. Organização do Estudo

O presente TII articula-se em cinco capítulos; a **Introdução** contempla a definição do contexto do objecto de estudo, sua delimitação, os objectivos da investigação e a metodologia adoptada; o **capítulo dois** aborda o enquadramento conceptual à temática relativo ao quadro governativo, à comunicação social e à opinião pública, constituindo assim a exploração e construção das bases da problemática; o **terceiro capítulo** relata o estado da arte ao nível da comunicação institucional nas Forças Armadas portuguesas; o **capítulo quarto** comporta as fases de observação, análise e interpretação dos dados recolhidos, tendo em vista sistematizar as entrevistas e questionários realizados a entidades das Forças Armadas e de vários OCS, permitindo a comparação dos resultados obtidos com os esperados; o **capítulo final**, de conclusões, tem como objectivo apresentar ao leitor uma ideia de como foi feita a investigação e o que daí resultou. Este capítulo termina com um conjunto de propostas concretas que poderão ser adoptadas pela estrutura das Forças Armadas e com algumas recomendações para estudos futuros que levarão a aprofundar algumas áreas da investigação. Após a parte textual, o TII compreende ainda a **Bibliografia** referenciada e a consultada, bem como **Apêndices** que consideramos essenciais para um melhor entendimento da metodologia adoptada. Para uma melhor compreensão de toda a temática, será necessário consultar um conjunto de documentos e legislação referida na bibliografia e que, derivado da limitação à dimensão do trabalho¹⁹, não pode ser colocado em anexo.

¹⁶ De acordo com o NATO MC 0457/1 (2007) com tradução livre e adaptação do autor.

¹⁷ De acordo com Decreto-Lei n.º 330/90 de 23 de Outubro – Código da Publicidade.

¹⁸ De acordo com Mesquita (1982: 7).

¹⁹ De acordo com o Despacho N.º 13/2008 de 10 de Setembro de 2008 do Director do IESM.



“Finalmente, continuaremos a precisar de consenso político e do apoio da opinião pública para a formação de uma política pública de Defesa, que é uma verdadeira política de Estado.”

Nuno Severiano Teixeira, Ministro da Defesa Nacional (2008)²⁰

7. Enquadramento Conceptual

d. Quadro Governativo

O programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009), no seu “*Capítulo IV - Qualidade da Democracia, Cidadania, Justiça e Segurança*” – tem referências à modernização do sistema político e à qualificação da democracia e, mais especificamente, traça objectivos em relação à comunicação social. Este documento considera que “*a comunicação social constitui hoje um sistema de produção e difusão de informação e de conhecimentos de enorme influência social.*” As intenções do Governo passam por “*Promover (...) a criação de um novo órgão regulador dos media, independente dos poderes político; Incentivar (...) os esforços das empresas de comunicação social aos jornalistas no sentido da criação de uma plataforma comum que promova a aplicação de padrões ético-deontológicos exigentes e alargados ao conjunto dos mass media, incluindo os distribuídos em linha (online); Estabelecer limites à concentração horizontal, vertical e multimédia, sem prejuízo da desejável existência de grupos portugueses de media que melhor enfrentem os desafios da internacionalização e da modernização do sector*”.

Estes objectivos do Programa do Governo foram transcritos para as Grandes Opções do Plano (GOP) 2005-2009, onde se pode verificar que “*a comunicação social representa um sistema de produção e difusão de informação de enorme influência nas sociedades contemporâneas. Não é por acaso que lhe chamam o quarto poder. Nessa medida, é objectivo do Governo contribuir para que a comunicação social constitua um efectivo instrumento de informação e formação aberta e pluralista na sociedade portuguesa*”. No mesmo diploma, e relativamente à construção de uma Política de Defesa, é referida a “*utilização de um portal da Defesa Nacional, tendo em vista a participação dos cidadãos...*”. Em 10 de Agosto de 2007, a Assembleia da República, aprovou as GOP para 2008. Este diploma realizou um ponto de situação das GOP 2005-2009 relativamente às actividades desenvolvidas em 2006 e 2007. Destas, e no ano de 2007, na área da comunicação social, destacam-se a “*aprovação da lei que revê o Estatuto do Jornalista no sentido do reforço dos seus direitos e deveres e da criação de um mecanismo de auto-regulação profissional*”. Ainda relativo ao objecto de estudo, em 23 de Outubro de 1990, o Ministério do Ambiente e Recursos Naturais aprovou um diploma (Código da Publicidade) que regula a Publicidade em Portugal. Esta legislação foi depois complementada pelo Decreto-Lei n.º 231/2004 que legisla a Publicidade do Estado.

²⁰ Intervenção do Ministro da Defesa Nacional na conferência do Curso de Auditores de Defesa Nacional «A Política de Defesa Nacional», no Instituto da Defesa Nacional, em Lisboa em 28 de Maio de 2008.



e. Comunicação Social

(8) Breve caracterização

Os meios de comunicação social têm sofrido alterações profundas nas duas últimas décadas. De acordo com o Manual Escolar do IESM²¹ (2007: 2-17), destas “*destacam-se: (1) As alterações na propriedade das empresas jornalísticas; (2) O controlo de empresas e grupos de media por sociedades cujo objectivo social principal é estranho ao sector; (3) A concentração de empresas...*” A realidade é que os principais OCS estão actualmente concentrados em grandes grupos económicos: Rádio e Televisão de Portugal, Impresa, Global Notícias, Cofina, Media Capital, Impala e Sonae. Este facto tem concerteza consequências na forma como a informação é tratada, exprimindo “*essencialmente uma lógica de capital financeiro cada vez mais afastada da vocação*” que a legislação, apresentada no ponto anterior, confere aos meios de comunicação social. As empresas de comunicação tendem a olhar apenas para o lucro com economia de recursos e o máximo de retorno. Os OCS têm assim de fazer uma racionalização dos meios através de uma gestão de tempo e espaço (para um máximo de 300 palavras em TV e 700 na imprensa), gestão de clientes (*infotainment* – sentimento vs racional) e concorrência desmedida (rapidez mais importante que correcção).

Em relação à taxa de penetração dos OCS em Portugal, e de acordo com os dados da Marktest-Bareme²², temos a considerar: a **Televisão** abrangendo 99% da população (com a TVI com 30,5%, a SIC com 24,9%, a RTP1 com 23,8%, a RTP2 com 5,6% e outros com 15,2%), a **Rádio** sendo ouvida por 76% (tendo em 2008 *share* do Grupo Renascença de 40,8% das audiências, o Grupo Media Capital com 23,3%, o Grupo RDP com 11,3 %, a TSF com 4,3% e outras estações com 19%), a **Imprensa** embora tenha 84,5% de cobertura é lida apenas por 70%²³ da população (Jornal de Notícias com 12,2% e o Correio da Manhã com 12,0%, como os maiores diários e o Expresso com 8,0% e a revista Visão com 7,3%, como os maiores semanários) e a **Internet** com uma taxa de penetração semelhante à imprensa escrita mas com grande ascendente e tendendo a ser uma replicação e complemento dos outros OCS. Há ainda a considerar outros OCS (informação em telemóveis) que apresentam índices marginais.

(9) Comunicação

Comunicar tem origem no latim “*comunicare*”, que consiste em tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude. Para o fazer são necessários basicamente quatro elementos, que de acordo com Lindon [et. al.] (2008: 300), se organizam num sistema: uma fonte ou emissor, uma mensagem, um destinatário ou receptor e um vector ou canal da mensagem, que

²¹ IESM (2007). *ME 52-50-00 Relações com os Media*. Lisboa.

²² Dados do ano de 2008 e 2009 – Complementar com a consulta do *site* disponível em www.marktest.com.

²³ Nos jornais esta percentagem desce para os 50%.



permita encaminhá-la até ao receptor. A definição de comunicação apresentada por Machado (2004: 25) apresenta-se-nos como “...*uma forma fundamental de existência. É graças a este acto que se desenvolvem as relações humanas*”. A comunicação é assim uma moeda de troca da Humanidade, pois concorre para o bom entendimento entre as pessoas. Não devemos confundir este termo com o de informação que se entende como o conteúdo difundido através dos meios de comunicação social; a informação é o objectivo e a comunicação o efeito. Entre as funções de comunicação, temos a considerar a de “*informar*”, “*socializar*”, “*motivar*”, “*incitar ao diálogo*”, “*educar*” e “*entreter*”. Sendo assim, interessa-nos o conceito de comunicação social para informar, aqui “*entendida como a que ajuda a formar opiniões, ou seja a criar interesses no público.*” Muitas vezes é utilizado o termo sociedade de informação, onde o elemento sociedade assume hoje em dia uma importância reduzida face à informação, sendo que esta última evoluiu para conhecimento. Esta importância determina, e é determinada, pelo seu “valor” transaccional no mercado. De acordo com Ignacio Ramonet “*a informação transformou-se (...) numa mercadoria. Não possui um valor intrínseco associado, por exemplo, à verdade ou ao interesse cívico. Como mercadoria, está, em grande medida, sujeita às leis do mercado, da oferta e da procura, que se sobrepõem a outras regras, nomeadamente cívicas e éticas, que deveriam, no entanto, ser as suas*” (Apud Santos; 2002: 195). Esta mercantilização da informação estende-se também à comunicação como actividade humana. André Gauron considera que “*o que há de novo nas tecnologias da informação não é a tecnologia digital, mas a transformação em mercadoria de toda uma parte da actividade humana: a comunicação*” (Apud Santos; 2002: 196).

No parágrafo anterior definimos o que é a comunicação. Os canais de comunicação podem ser, de acordo com Kotler (2006: 546), pessoais e não pessoais. Inseridos nos não pessoais, tratando-se de “*comunicações direccionadas para mais de uma pessoa*” temos os *media*, as promoções de vendas, os eventos e experiências e as relações públicas. Importa agora definir as suas componentes de *marketing*, publicidade e relações públicas. Lindon [et. al.] (2008: 302-305) faz-nos a separação da comunicação de *marketing* em comunicação de bens e serviços (sobre a oferta – performance do produto ou valor da marca) e em comunicação *corporate* (comunicação com tónica nas performances ou nos valores das empresas). Este autor classifica os tipos de comunicação de acordo com o controlo exercido pela organização. Assim, dentro dos meios controlados pela empresa temos a publicidade (através dos *media* tradicionais e da *internet*) e nas fontes não controladas pela empresa temos a imprensa, o “*passa-palavra*” e os *news groups* na *internet*. Kotler (2006: 532), refere-nos a comunicação de *marketing* como “*o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – directa ou indirectamente – sobre os produtos e marcas que comercializam (...) representa a voz da marca*



e é o meio pelo qual se estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.” Os objectivos de comunicação são mais restritos do que os do *marketing*. Genericamente os principais objectivos atribuíveis à comunicação agrupam-se em três categorias: fazer saber (informação), fazer gostar (alteração de atitude) e fazer agir (alteração de comportamentos). Quando falamos da promoção da marca, consideramos uma *mix* de comunicação de *marketing* que abrange as seguintes formas de comunicação: a publicidade²⁴; a promoção de vendas; eventos e experiências; relações públicas e assessoria de comunicação; *marketing* directo; e as vendas pessoais. Tal como foi referido no capítulo inicial, este trabalho reporta-se essencialmente à utilização dos OCS como meio de *marketing* da organização Forças Armadas. Sendo assim, construímos uma tabela²⁵ com a relação entre as diversas plataformas de comunicação do *marketing mix* (apoiadas nos OCS) e as formas essenciais de comunicação, tendo em atenção o objecto de estudo.

Tabela 1 – Relação entre formas e plataformas de comunicação

Forma de comunicação	Publicidade	Relações Públicas	Marketing directo
Plataforma de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Anúncios impressos e electrónicos• Filmes e vídeos• Brochuras e folhetos	<ul style="list-style-type: none">• Dossiers de imprensa• Seminários	<ul style="list-style-type: none">• Telemarketing• Vendas pela TV• <i>Internet</i>

Todas estas formas, ou ferramentas, de comunicação têm custos próprios associados e características exclusivas. Kotler (2006: 553-554), apresenta-nos algumas destas ferramentas para se desenvolver um verdadeiro *mix* de comunicação. Esta comunicação, integrando as diferentes ferramentas do *marketing*, deve avaliar os contributos de cada uma das disciplinas e combiná-las, de forma a oferecer clareza, coerência e o máximo impacto, através da integração das mensagens.

Quanto à publicidade, esta pode ser utilizada para desenvolver uma imagem duradoura de um produto, podendo alcançar rapidamente e com eficácia compradores dispersos geograficamente. Algumas formas têm um custo maior (TV) em relação a outras (imprensa escrita), sendo que a técnica de repetição, leva normalmente a bons resultados. A publicidade nos *media* é eficaz sobretudo quando se dirige a um público vasto e pouco diferenciado e persegue objectivos de notoriedade, imagem ou mudança de atitude relativamente a um produto. Podemos assim resumir as suas qualidades: penetração (a mensagem pode ser repetida e comparada, permitindo reforçar a imagem de credibilidade do produtor em larga escala); aumento da expressividade (oportunidade para exponenciar o produto através das suas qualidades de imagem, som e cor); impessoalidade (passa por um monólogo entre o produtor e o público, não

²⁴ Muitos autores adoptam a expressão propaganda, sendo que no presente TII as consideramos sinónimas, sob o ponto de vista do *marketing*.

²⁵ Adaptada de Kotler (2006: 533).



havendo feedback imediato do seu impacto). A publicidade é difundida através dos *media* e podemos identificá-la como sendo o conjunto de meios destinados a informar o público e a convencê-lo a adquirir um determinado bem ou serviço. É natural que a publicidade, visando promover um acto de aquisição (ou aceitação), apenas salienta os benefícios e vantagens de um bem ou serviço. Por essa razão é perfeitamente justificável que o Direito contemplasse o ordenamento normativo da comunicação e da actividade publicitária²⁶. A situação da utilização dos MCS na publicidade em Portugal, é apresentada por Viegas (2003: 79-82) que confirma a percepção geral de que o mercado é cada vez mais vivo e dinâmico, quer pelo desenvolvimento que têm vindo a sofrer os meios tradicionais, quer pelo aparecimento de novos meios. A **televisão** tem mostrado verdadeiras guerras pela conquista das audiências, através de conteúdos voltados para programas de massas, ao invés de outros de carácter educativo, informativo e cultural. Para além dos quatro canais abertos, a expansão da TV por cabo e satélite, tem sido responsável, por uma ainda maior fragmentação das audiências. A saturação publicitária tem sido levada ao extremo levando a intervalos cada vez mais longos em favor de compromissos comerciais, antecédidos e precedidos por informação de auto-promoção dos mesmos canais. Na **rádio** a diversidade de rádios nacionais e locais tem conferido a este meio uma enorme dinâmica. A **imprensa escrita** tem também uma enorme possibilidade de escolha e os seus diferentes níveis de leitores tornam-nos competitivos. Os jornais de distribuição gratuita, onde os seus custos são pagos apenas pela publicidade, constituem também um fenómeno recente. Mesmo com todas as possibilidades, a saturação dos meios é total, abrindo assim as portas para um sem número de novas plataformas, de entre as quais se destaca a **internet**. Se quisermos detalhar as características dos meios publicitários disponíveis em Portugal, e analisarmos em concreto os *media*, poderemos consultar a tabela seguinte.

Tabela 2 – Vantagens e desvantagens dos MCS²⁷

Meio	Vantagens	Desvantagens
TV	<ul style="list-style-type: none">• Meio audiovisual de grande impacto;• Possibilita os mais elevados níveis de qualidade;• Possibilita os mais elevados níveis de penetração em todos os segmentos da população (audiência acumulada muito elevada e recordes de audiência);• Possibilita cobertura nacional;• Flexibilidade (horários, tipo de programas, duração, tipo de presença);• Capacidade para obter resultados rápidos, em termos de cobertura e impacto;• Custo por contacto muito baixo, dada a sua eficácia;• Maior precisão na medição de audiências;• Excelente veículo para a demonstração do produto.	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de orçamentos elevados para alcançar um mínimo impacto;• Dificuldade em alcançar um alvo muito específico, sem uma elevada dispersão de contactos;• Saturação publicitária do meio e suas características técnicas obrigam a um planeamento a longo prazo, se pretendemos garantir espaços nobres;• Elevados custos de produção;• Tempo de vida de um <i>spot</i> televisivo é normalmente curto;• Impossibilidade de regionalização.

²⁶ De acordo com o Decreto-Lei n.º 330/90 de 23 de Outubro e do Decreto-Lei n.º 224/2004 de 4 de Dezembro.

²⁷ Adaptado a partir de Gomes (2003: 86-90) e a partir de Lindon [et. al.] (2008: 336).



Rádio	<ul style="list-style-type: none">• Possibilita a obtenção de elevados níveis de repetição;• Flexibilidade (regionalização, possibilidade de segmentação, horários, duração);• Possibilidade de estar com uma fortíssima concentração publicitária;• Custo por contacto muito baixo;• Não saturação publicitária da maior parte dos suportes e características técnicas que permitem uma rápida concretização do planeamento;• Excelente meio no que diz respeito ao diálogo directo com o público;• Elevada capacidade de exploração musical, tornando-o um instrumento fundamental na veiculação de um <i>jingle</i>;• Custos de produção muito baixos;• <i>Timings</i> de produção muito curtos.	<ul style="list-style-type: none">• Níveis de cobertura muito baixos;• Fraca identificação/demonstração do produto;• Rápido esgotamento da comunicação utilizada (dados os níveis tão elevados de repetição).
Imprensa	<ul style="list-style-type: none">• Atitude concentrada do receptor face ao meio proporciona a possibilidade de o utilizar como veículo essencialmente informativo;• Maior tempo de exposição da nossa comunicação ao alvo;• Possibilidade de um contacto directo com o público, ultrapassando a ideia de que se trata de um meio pouco dinâmico, através de encarte de amostras do produto ou catálogos;• Cobertura praticamente a nível nacional;• Grande flexibilidade (regionalização, possibilidade de segmentação, variedade de formatos e localizações);• Excelente veículo para uma eficaz identificação do produto e excelente veículo para garantir a memorização do <i>Head Line</i> utilizado na campanha;• Único meio que é necessário comprar directa e frequentemente;• Fidelidade mais forte em relação a outros meios;• Possibilidade de uma boa reprodução a cores.	<ul style="list-style-type: none">• Baixos índices de cobertura, sobretudo nalguns segmentos da população;• Elevado custo por contacto, sobretudo se pretendermos estar de forma diferente da tradicional;• Elevada repetição implica custos incomportáveis;• Fidelidade da audiência a cada suporte deste meio obriga a um maior diversificação de suportes seleccionados, para garantir o mínimo de cobertura;• Saturação publicitária dos principais suportes e condicionamentos de ordem técnica obrigam a um planeamento a logo prazo.
Internet	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de segmentação a nível comportamental, e consequentemente obter uma comunicação <i>one to one</i>;• Possibilidade de comunicação interactiva, permitindo satisfazer todas as necessidades de informação, e podendo até chegar à efectivação da compra;• Possibilidade de retirar vantagens da associação a diferentes áreas;• Evolução muito rápida do nível de penetração;• Custos reduzidos;• Maior nível de audiências nos <i>sites</i> generalistas;• Possibilidade futura de identificar em pormenor cada contacto.	<ul style="list-style-type: none">• Baixo nível de penetração (mas em crescente evolução);• Qualidade da criação limitada por restrições técnicas;• Ausência de dados rigorosos de audiência;• Superficialidade dos temas tratados.

Aquando do estudo dos meios para detectar quais aqueles que geram maior adesão no nosso alvo temos de ter em conta, não apenas o nível de penetração dos mesmos, mas também a relevância que têm para o nosso público. Bui (2003: 32-33) apresenta-nos o objectivo da estratégia de marca como a definição do “*posicionamento de comunicação e da imagem de marca e constitui a base de todas as estratégias de comunicação.*” Esta pode evoluir para a estratégia publicitária, essencialmente pela definição de directrizes da forma como a publicidade



nos *media* pode reforçar a imagem de marca, mas deve também “fornecer as directrizes para o desenvolvimento de (...) relações públicas e comunicação institucional.”

No que diz respeito às relações públicas, estas são particularmente eficazes quando se dirigem a alvos especialmente restritos e quando se pretende agir sobre a imagem de uma marca ou de uma organização no seu conjunto. No ponto seguinte este modelo de comunicação institucional será abordado em maior profundidade. Finalmente, o *marketing* directo, analisado neste trabalho apenas em relação ao *marketing* pela *internet*, possui três características principais: personalizado (a mensagem pode ser dirigida para um grupo alvo ou pessoa específica); actualizado (a mensagem pode estar constantemente a ser preparada e actualizada); e interactivo (a mensagem pode ser alterada em função da resposta e pode ser medido o feedback da mesma). Socorrendo-nos de conceitos de Lindon [et. al.] (2008: 576-577), importa aqui compararmos o *marketing* do sector privado com o do sector público, apresentado na tabela seguinte.

Tabela 3 – Comparação do *marketing* do sector privado com o público

Factores de comparação	Sector privado	Sector público
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes.	A concorrência é pontual e pouco significativa.
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado e pela concorrência.	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade.
Objectivos	Tem como fim a venda dos produtos e serviços.	Tem como fim a distribuição de benefícios e de bem-estar social para os cidadãos.
Preço	Os produtos e serviços são habitualmente trocados por dinheiro.	Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos e têm retorno através dos impostos.

(10) Relações públicas

Podem encontrar-se exemplos de acções de relações humanas desde os primórdios da civilização humana, mas foi com Ivy Lee, no início do século XX, que esta disciplina da comunicação registou um passo importante. De acordo com Lindon [et. al.] (2008: 348), Ivy Lee consagrou e notabilizou a figura do assessor de imprensa na promoção da imagem do grande multimilionário dos petróleos, Rockefeller, que o tornaram como “*um contribuinte generoso, que garantia um elevado número de empregos e um mecenas com uma função social relevante na sociedade*”. Após as acções de Ivy Lee, as relações públicas evoluíram muito, sendo que no presente século abarcam áreas tão diversas como “*os public affairs, a comunicação institucional, de produto, financeira, de crise, e mais actualmente, a comunicação na Internet*”²⁸. As relações públicas são o modelo da comunicação institucional e baseiam-se em três características: a elevada credibilidade (matérias e artigos na imprensa são mais autênticos e confiáveis do que anúncios); possibilidade de captar compradores desprevenidos (especialmente aqueles que

²⁸ Lindon [et. al.] (2008: 349).



tentam evitar vendedores e anúncios); e a dramatização (meio pelo qual se torna o produto ou empresa mais concreto). Neste âmbito, e concretamente em relação aos *media*, as relações com estes órgãos surgem também como um tipo de comunicação, pois os *media*, além de constituírem um público destinatário da mensagem da empresa, são igualmente um veículo dessa mensagem e, como tal, ajudam os outros públicos a formar opiniões. É, por isso, importante que os responsáveis das empresas ou organizações estejam preparados para comunicar de forma adequada e regular com os OCS, e que com estes seja desenvolvida uma relação de confiança, só possível com um esforço continuado no tempo por parte das relações públicas. De acordo com Lindon [et. al.] (2008: 349), este esforço inclui “*sessões de media training, desenvolvimento de press kits temáticos e de áreas temáticas em sites*”, possibilitando assim uma resposta rápida e eficaz à comunicação com os *media*. A tabela 4²⁹ apresenta algumas dessas formas de comunicação.

Tabela 4 – Formas de comunicação com os *media*

Formas de comunicação	Oportunidade de realização
Conferências de imprensa	Acontecimentos muito relevantes que a organização pretende divulgar em simultâneo a um conjunto de órgãos de comunicação social.
Entrevistas	Tema para desenvolver com um número restrito de jornalistas, habitualmente sem sobreposição no mesmo sector.
<i>Press-Release</i>	Acontecimento com alguma relevância para divulgação junto de um conjunto alargado de órgãos de comunicação social.
<i>Internet (Press Room On-Line)</i>	Disponibilização de informação <i>on-line</i> para consulta pelos jornalistas.
<i>Contactos directos</i>	Sempre que possível ou desejável.

(11) *Mass media, media*, órgãos e meios de comunicação social

Muitas vezes somos confrontados com os conceitos de *mass media, media*, OCS e MCS. Importa aqui distinguir os seus âmbitos. De acordo com Rodrigues (2001: 152), enquanto “a expressão *mass media*³⁰ designa habitualmente o conjunto dos meios de comunicação social (...) *media*³¹ é a designação que aqui utilizamos para dar conta da instituição de mediação que se instaura na modernidade, abarcando, portanto, todos os dispositivos, formal ou informalmente organizados...” estamos assim a falar dos OCS, tendo em atenção que nem todas as funções dos MCS se inscrevem na lógica institucional e/ou empresarial dos *media*, tal como referido no parágrafo anterior. De qualquer forma o conceito de *mass media*, utilizado sobretudo nos anos 70 e 80 do século XX, encontra-se hoje em desuso e tem sido substituído pelo conceito de audiência³². Consideram-se assim os OCS, ou *media*, como uma “*instituição fluida e*

²⁹ Adaptado de Lindon [et. al.] (2008: 349).

³⁰ Em itálico no original.

³¹ Em itálico no original.

³² A expressão *mass media* resultou de estudos de alguns autores, entre eles Maxwell McCombs e Donald Shaw, como a teoria do agendamento (*agenda-setting* em inglês) que previa que os *media* eram os principais influenciadores e formadores de opiniões de massas das sociedades democratizadas.



disseminada pelo conjunto do tecido social moderno.”³³ Esta disseminação pode dar origem a uma legitimidade baseada na autonomização das funções de mediação de outros campos sociais, ou pode, por outro lado, perder essa capacidade em função de valores divergentes e por vezes conflituais dos diferentes campos em concorrência. Por isso, ao contrário da opacidade e reserva que define a especificidade de outros campos, o princípio que define os *media* é o da transparência, princípio intimamente ligado com os valores da sociedade moderna, e indispensável à sua pretensão à universalidade e à formação de consensos. No campo dos *media*, o dizer prevalece sobre o fazer; as funções expressivas predominam sobre as funções pragmáticas, dando assim a importância e centralidade ao discurso no tecido social.

A bibliografia consultada aponta para seis principais MCS: a radiodifusão sonora e televisiva, a imprensa escrita, publicidade, cinema e a *internet*. No que diz respeito ao cinema, considera-se que este não é tão só um meio mas também um fornecedor de conteúdos para a televisão (seja através do cabo, via satélite ou filmes em suportes magnéticos). Da análise da realidade portuguesa, podemos considerar que a *internet* não é um meio, mas apenas uma plataforma³⁴ utilizada pelos outros meios. Lindon [et. al.] (2008: 45-46) considera a *internet* como uma “...*plataforma tecnológica de convergência de todos os media actuais sobre os quais se implantam os novos modos de comunicação...*” A prova é que a maioria dos OCS, reconhecendo a importância crescente desta plataforma, utiliza a *internet* disponibilizando assim, gratuitamente, alguma informação ou emissões *on-line*, com o principal objectivo de atrair leitores (que posteriormente compram a versão impressa ou completa *on-line*) ou ouvintes/espectadores (que se tornam habituais “clientes” do OCS). Sendo assim, os *media* resumem-se às organizações dos jornais e revistas (imprensa escrita), da rádio e da televisão. De qualquer forma, os meios de comunicação estão a sofrer uma transição e vários autores³⁵, apontam mesmo a nova fase como a “era do digital”. Os novos meios exigem agora ser considerados e, por isso, tem de se efectuar uma readaptação teórica do seu papel, das suas capacidades e funções, já que a *internet* veio dar um grande alcance à comunicação e também à velocidade a nível do processo de comunicação. A presença de jornalistas nas novas plataformas é significativa não só no mundo, mas também em Portugal. Por isso, cada vez mais, os OCS prestam atenção como os podem utilizar e como os seus jornalistas se comportam *on-line*. Numa era em que tudo está acessível ao espaço de um *click*, ganha relevância o foro pessoal. Ao contrário do que se possa pensar, a liberdade colectiva pode dar origem a restrições individuais, apenas evitáveis se respeitado o melhor princípio nestas situações: a liberdade de cada um

³³ Rodrigues (2001: 153).

³⁴ Tal como a recente utilização das comunicações móveis como plataforma de emissão dos OCS (rádio e televisão).

³⁵ De destacar Martins (2006), Santos (2002) e Lindon [et. al.] (2008).



termina onde começa a liberdade do outro. A linha que separa estes pontos é uma barreira muito ténue, ficando apenas a moral e a própria consciência a ressaltar o controlo de abusos. Esta situação torna jornalistas e OCS mais vulneráveis a críticas, aumentando também, por outro lado, a transparência. Na utilização da *internet* reside a esperança de que se consigam satisfazer dois objectivos distintos: unir os comunicantes e segmentá-los em grupos restritos e fechados. Estas são no fundo as funções contrárias dos meios de comunicação hoje em dia: por um lado, serem os veículos para a formação do público crítico, destacando as diferenças, lançando o debate e a discussão de ideias; por outro lado, a “democracia” da sociedade pede-lhes que sejam instrumentos aglutinadores do pensamento, da opinião e da dissolução das diferenças. Lindon [et. al.] (2008: 662-663) apresenta-nos a *internet* como uma “*ferramenta inovadora*” e cujas principais características são: a “*imediatização*” (enorme rapidez e efeito avassalador em situação de crise), a “*personalização*” (marketing *one-to-one*), a “*quantificação*” (meio mensurável por excelência), o “*envolvimento do utilizador*” (passando do *push* do produtor para o *pull* do consumidor) e o “*efeito de rede*” (capacidade de construir ou destruir a reputação de muitas marcas ou empresas). A organização terá de escolher em quais dos espaços do *virtual space* estará inserida: no *virtual information space* (sites informativos para melhorar a percepção dos serviços e fornecer informação), *virtual communication space* (recolher informações e opiniões), *virtual transaction space* (comércio electrónico) e *virtual distribution space* (entrega do serviço).

Vistas que foram as funções dos MCS, importa reflectir nas funções dos *media*, que devem constituir-se, sobretudo, como um “serviço público”. Para o realizarem, os *media* actuam sob funções que têm as consequentes disfunções, tratadas pela deontologia dos *media*. Bertrand (2002: 24-25) apresenta-nos seis funções dos *media*: “*observar o meio ambiente*” – deduzindo-se a figura de quarto poder que vigia os três poderes institucionais (executivo, legislativo e judicial); “*assegurar a comunicação social*” – fazendo a ligação entre os indivíduos e a sociedade onde estes se inserem; “*Fornecer uma imagem do mundo*” – a realidade é a que é apresentada pelos *media*. Se não for difundido pelos *media*, não aconteceu; “*Transmitir a cultura*” – para além dos valores que podem enformar todo o crescimento do indivíduo, especialmente até à sua idade adulta, e que advêm sobretudo da educação familiar e da institucional, os *media* constituem-se como um garante dessa transmissão até aos últimos dias da sua vida; “*Contribuir para a felicidade: divertir*” – a atracção do público pela diversão, pode ser associado à tentação por parte dos *media* de passarmos de uma situação de pura *information*, para o *infotainment* (informação espectáculo), misturando os factos com o *entertainment*; “*Fazer consumir*” – esta função pode acusar os *media* de incentivarem o consumismo através da manipulação e sugestão, ou por outro lado, pode desempenhar um papel benéfico ao estimular o



mercado e a livre concorrência. Estas funções poderão agrupar-se numa tripla natureza que Bertrand caracteriza como comportando uma “...grande ambiguidade...” surgindo daí “...a maior parte dos problemas”³⁶. Esta tripla natureza abrange o “serviço público” – o já referido quarto poder com a conseqüente responsabilidade social dos *media*; a “instituição política” – em que os elementos deste quarto poder não são eleitos, parecendo assim contrariar os princípios da democracia ocidental e criando eventuais dilemas aos profissionais da comunicação que têm de gerir, entre a satisfação de um chefe de redacção que tem de atingir objectivos económicos, associados ao lucro, e a prática de uma conduta de responsabilidade que siga os seus códigos éticos. Esta é a razão de ser da deontologia dos *media*, que tem como princípio base a responsabilização do agente da comunicação. Bertrand cita um extracto do esboço do código internacional de deontologia elaborado pela ONU: “A liberdade será melhor salvaguardada quando os profissionais da imprensa e de todos os outros meios de informação se esforçarem constante e voluntariamente pela manutenção de uma elevada noção das suas responsabilidades”; e a “Indústria” – sendo que para Milton Friedman³⁷ “A única responsabilidade social de uma empresa é a de aumentar os seus lucros”. Esta natureza dos *media* puramente comercial, pode ver-se assim confrontada com o anterior serviço público. Quanto mais recursos financeiros estiverem à disposição de um OCS, tanto melhor ele poderá servir o seu público, mas o que é necessário para atingir esse mesmo patamar? E até que ponto é que os accionistas que olham para o OCS como uma empresa privada, não poderão ser influenciados pelo poder político, ou cair sob o domínio de um oligopólio?

(12) Caracterização dos jornalistas

De acordo com a definição de jornalista apresentada no capítulo introdutório, esta actividade pressupõe um trabalho contínuo e aprofundado por parte dos profissionais tendo em vista uma informação mais completa e isenta. O problema é que muitas vezes os jornalistas têm uma enorme quantidade de tarefas diversificadas a desempenhar, assuntos a reportar³⁸ e uma concorrência muito forte dos pares. A tendência para o jornalista generalista, em oposição ao especialista em determinada área, é uma tendência que reflecte a pressão das audiências ou dos públicos e das chefias das redacções. Ao invés de acompanhar todo o processo de produção de informação, o jornalista está apenas no fim do mesmo, aproveitando assim toda a informação disponibilizada por outros OCS (nacionais e/ou internacionais) ou agências de comunicação de empresas e organizações. A informação alimenta e é alimentada num ciclo que tem maior dimensão em função do interesse da opinião pública relativamente ao assunto em questão. Judite

³⁶ Bertrand (2002: 35-37).

³⁷ Apud Bertrand (2002: 37).

³⁸ Como exemplo podemos ter um profissional que de manhã poderá a estar a fazer uma reportagem sobre um caso na Justiça, à tarde debruça-se sobre questões de política internacional e à noite comenta um jogo de futebol.



de Sousa³⁹ acrescenta ainda o factor da concorrência a toda esta situação, ao reconhecer as actuais dificuldades que um profissional da comunicação social tem em gerir o seu trabalho num “*equilíbrio muito precário entre aquilo que achamos que devemos fazer e aquilo que o público quer que façamos, ao mesmo tempo que não nos conseguimos afastar do que os nossos concorrentes estão a fazer. Há aqui um Triângulo das Bermudas no qual nos movemos*”⁴⁰. Nesta faixa cinzenta entre aquilo que é interesse público e o que é curiosidade pública, o jornalista torna-se, em última análise, o peso da balança que pode decidir para que lado pender.

Com as novas plataformas digitais e a dimensão que o espaço informativo está a ganhar na *internet*, podemos vir a ter um jornalista com perfil multimédia que coloca *on-line* a informação que recolhe. Deixará de fazer sentido falar em jornalista de imprensa, televisão ou rádio até porque as novas gerações estão mais afastadas da imprensa e TV generalistas e centram-se em conteúdos derivados de plataformas digitais.

(13) Fontes de informação

As fontes de informação estão na base de qualquer planeamento de uma campanha publicitária. Em Portugal, a Marktest é assumida como sendo a entidade mais credível e que produz informação regular para o mercado, em termos de estudos de consumidor, taxas de penetração de OCS, estudos de audiência, etc. Para acompanhar a evolução do sector dos *media* em Portugal, a Marktest sentiu necessidade de se reestruturar criando empresas: a MediaMonitor (tem como missão oferecer produtos e serviços de análise de audiências, controle de investimentos publicitários e planeamento, ao sector dos *media* em Portugal), a Bareme Imprensa e a Bareme Rádio. Para além dos produtos para TV e Imprensa já conhecidos, a MediaMonitor lançará brevemente no mercado soluções para análise de investimento publicitário em *internet*, Rádio, Cinema e Outdoor. Para o meio imprensa, e como fonte complementar de informação, existe um Boletim editado pela Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragens (APCT). Em termos de estudos de audiência, existe um conjunto de limitações que nos são apresentadas por Viegas (2003: 101): na **imprensa**, a inexistência para a maioria dos títulos de nível regional/local e sobre uma parte importante da imprensa especializada ou temática; na **internet**, a informação disponibilizada pelos estudos de audiência é ainda muito genérica tendo em atenção as necessidades do planeamento; na **rádio**, a inexistência de dados sobre a maior parte das rádios locais; e na **televisão**, não existe informação da audiência da publicidade nos canais codificados difundidos apenas via cabo (ou satélite).

(14) Os órgãos de comunicação social como arma política

As relações entre o campo político e a informação têm levado a debates interessantes

³⁹ Pivô da RTP durante o “caso *Maddie*”.

⁴⁰ Castro (2007: 161).



sobre os eventuais processos de manipulação de que os jornalistas são objecto por parte do poder político. A verdade é que os OCS podem ser considerados, nas sociedades democráticas, cada vez menos como meios de informação e formação pedagógica, para se tornarem “...um campo social de encenação pública de imagens de marca que emprestam aos homens políticos, em função da sua própria estratégia de diversão e sedução. O campo político, por seu lado, molda-se à lógica publicitária e do marketing⁴¹ em detrimento da sua função ideológica tradicional”⁴². O poder político parece querer passar a imagem de transparência através dos *media*, quando é sabido que nas sociedades democráticas, partilhar toda a informação é perder poder. Por esta razão cria-se assim uma ilusão de transparência total dos acontecimentos e dos factos, com o objectivo de camuflar as zonas de “sombra do poder”, contribuindo os *media* decisivamente para este efeitos de ocultação das verdadeiras realidades. É que o campo dos *media* tornou-se o meio obrigatório de divulgação dos acontecimentos e da consequente geração do efeito de realidade, podendo-se mesmo dizer, que a realidade não é o que acontece, mas sim o que é “contado” pelos *media*. Interessa assim perceber e distinguir esta dualidade entre o mediatismo espectacular da realidade encenado pelos *media* e um real fraccionado e parcelar, que advém da falta de informação, podendo tornar a informação, embora real, não atractiva. Esta relação é também dedutível para a realidade social como um todo, ao passarmos para o *infotainment*, já referido anteriormente, tornando assim a realidade muito mais fascinante para o consumidor. O poder político pode ter a tentação de disciplinar e converter os *media* numa “caixa de ressonância amplificadora da sua voz (...) domesticando-a através da prática de uma escrita registadora conforme ao senso comum, às ideias feitas, às ideias populistas (...) a tudo quanto de que o poder moderno se alimenta”⁴³. Poderíamos considerar que esta realidade não é possível num mundo hoje dito globalizado e tecnologicamente evoluído e constituído em redes de informação, mas a verdade é que, por vezes, o poder político vai mais longe tentando instaurar “...simulacros do real, de modelos fechados sobre si próprios (...) deixa de haver diferença entre o verdadeiro e o falso, entre o ser e o parecer”⁴⁴. Além disso, esta dita “globalização e tecnologia” refere-se a alguns segmentos das sociedades ocidentais desenvolvidas, não podendo ser pressuposta como transversal a toda uma sociedade ou comunidade internacional. Este é um contexto de estado-espectáculo em que a imagem e o seu impacto têm mais valor do que a verdade dos factos e onde o conteúdo da mensagem atenua o significado da informação.

O poder dos meios de comunicação é hoje, incomensurável, e de acordo com alguns autores apenas se pode estimar. Sofia Aureliano defende a tese de que “Uma informação

⁴¹ Em itálico, no original.

⁴² Rodrigues (2001: 161-162).

⁴³ Rodrigues (2001: 169).

⁴⁴ Rodrigues (2001: 169).



verdadeira ou falsa, manipulada ou factual, tornada pública assume um ritmo próprio e imparável, e nunca mais poderá ser totalmente apagada, ainda que desmentida, corrigida ou alterada”⁴⁵. A autora coloca-nos perante um “paradoxo”, entre o facto tornado visível que não pode ser extinto e o que não sendo visível é como se nunca tivesse acontecido. De qualquer forma, a mesma autora levanta a questão de saber se “*serão os media quem dita o que é que o público pode pensar, ou será o público, por seu lado, quem força os media a tratar determinadas temáticas?*” Desde o início do século XX que os MCS adquiriram um protagonismo de enorme peso, não só na sociedade, como também na conduta de uma guerra. Santos (2003: 307-308), apresenta-nos os MCS, “*não apenas como elemento apoiante do aparato militar, mas principalmente como vector independente de intervenção estratégica (...) com efeitos não só nos interlocutores políticos, mas também e principalmente nas opiniões públicas.*” Hoje em dia a opinião pública é avaliada sobretudo através de sondagens que podem ter várias interpretações e até resultados em função das respostas induzidas no público-alvo. Nesta dicotomia entre a interferência da comunicação social sobre a realidade ou do real sobre a comunicação social, e apesar de uma relação recíproca, a influência dos MCS no quotidiano, na opinião de Felisbela Lopes⁴⁶, “*sobretudo da televisão – é, de facto, decisiva. E isso é particularmente evidente na cobertura da actividade política, já que os políticos têm vindo a condicionar de forma crescente a sua acção aos ritmos deste meio de comunicação.*” No entanto, Felisbela Lopes alerta-nos para a dependência dos jornalistas das fontes e dos discursos oficiais, do “*poder dominante (...) os próprios jornalistas também não têm habitualmente autonomia para elaborar a sua própria agenda, sobretudo numa época de crise financeira dos media. Essa crise leva a que as redacções não apostem na produção própria e andem a reboque das tais fontes e discursos oficiais isto é, as instituições políticas, o governo e o parlamento. São estes os órgãos que, no fundo, marcam a agenda dos meios de comunicação social.*” Temos então um jornalista que terá de lidar com uma hegemonia política no que se refere aos conteúdos e por um funcionamento redactorial condicionado por uma lógica económica. Está actualmente em discussão uma proposta de diploma para evitar a concentração de OCS em grandes grupos. Este é um paradigma económico na comunicação social portuguesa, com alguns dos principais OCS a estarem concentrados nas mãos de grandes grupos económicos. Felisbela Lopes considera que “*Se essas fusões podem ter um lado positivo, permitindo gerar sinergias, elas têm também um lado perverso, ao limitar o mercado e a margem de manobra dos jornalistas.*” Esta nova realidade abriu assim portas para uma centralização nas fontes oficiais, no discurso dominante e ao mesmo tempo para o entretenimento em complementaridade da informação.

⁴⁵ Aureliano (2006: 179-180).

⁴⁶ Professora da Universidade do Minho em entrevista ao Jornal Público de 06 de Junho de 2001.



f. Opinião pública

(5) Conceito

A formação de opiniões é resultante de várias formas de comunicação, oriundas de partes diversas e que acabam por nos permitir construir juízos de valor sobre determinados factos ou acontecimentos, não sendo mais do que a expressão de uma atitude. Segundo Lindon [et. al.] (2008: 351), quando existe um consenso generalizado de opiniões, estamos perante um fenómeno de opinião pública. Machado (2004: 26) define opinião pública em função do fenómeno social podendo ser geral ou canalizada. *“No primeiro caso é quando resulta da intercomunicação entre os mais diversos grupos; a opinião pública canalizada resulta da acção deliberada de certos grupos que, de forma mais ou menos programada e utilizando os meios ao seu dispor [... os OCS], orientam a opinião pública no sentido que mais lhe convém.”* Além da opinião pública, temos ainda a chamada opinião publicada, que nos pode ser apresentada pelos OCS e/ou pelos chamados *opinion makers* e que não reflecte, necessariamente a opinião pública da sociedade. Luís Salgado de Matos define-nos opinião pública como *“... o somatório das opiniões dos cidadãos. É a soberania em movimento frágil, sempre em mudança, por vezes ziguezagueando. Hoje em dia, a opinião pública é o produto das sondagens com amostra aleatória”*⁴⁷.

(6) Níveis de opinião pública

Tal como é entendida actualmente, a opinião pública constitui um fenómeno indissociável da democracia. Esta *opinião* normalmente não é entendida como a comum à generalidade da população, visto que depende não só do assunto em questão, que pode interessar ou não a algumas franjas da sociedade, mas acima de tudo das diferentes classes e grupos sociais. No caso particular das questões de defesa e segurança, Vaz (2002: 276) refere-nos da necessidade de considerar *“...duas categorias de cidadãos: aqueles que procuram manter-se informados porque têm um interesse pessoal ou profissional na matéria e a grande massa daqueles que não manifestam, em relação a ela, preocupação especial.”*

Silva (2003: 14) apresenta-nos três níveis de opinião pública; o primeiro nível refere-se *“a um nível mais elevado correspondendo a um público atento”*⁴⁸, *situado nas camadas populacionais melhor informadas, normalmente com cultura universitária e inserido em círculos de reflexão e de discussão. Este nível é habitualmente formador e, eventualmente, possui características de manipulador. O nível médio, corresponde a um público constituído em grupos de pressão*⁴⁹, *mais atentos aos seus interesses particulares do que aos interesses colectivos e*

⁴⁷ Matos (2006: 119).

⁴⁸ Em itálico, no original.

⁴⁹ Em itálico, no original.



gerais. É normalmente informador e altamente manipulador. Finalmente um terceiro nível, o menos elevado, correspondendo a um público de massa⁵⁰, normalmente pouco informado, volúvel e manipulável por reagir mais pelos sentimentos que pela razão”.

(7) Actor manipulável

De acordo com a definição de propaganda apresentada no capítulo introdutório, o “público”, pode ser manipulado tendo em vista a mudança da sua opinião, emoções, atitudes ou comportamentos. Podemos até falar dos efeitos “geoestratégicos” do *marketing*, na medida em que ao determos informação sobre os gostos culturais de determinada população alvo, podemos controlar melhor os seus hábitos de consumo, ao termos conhecimento da avaliação dos valores locais. Os *media* tornam-se assim como verdadeiros agentes de formação da opinião pública, também eles altamente manipuladores. São diversos os autores que nos confirmam esta tese da capacidade de formação de uma opinião pública a partir da opinião publicada. Santos (2002: 198-199) considera que os *media* “...induzirão atitudes colectivas politicamente motivadas, fomentando a coesão ou a fragmentação dos comportamentos, formando a opinião pública e orientando a acção de massas...” O mesmo autor traça também uma clara distinção entre a opinião pública e a publicada considerando, que embora a comunicação social estabeleça a agenda mediática de acordo com agendas próprias ou segundo lógicas propostas pelos *opinion makers*, a verdade é que a opinião pública, embora fortemente influenciável, pode ser distinta da publicada. Bertrand (2002: 38) refere-nos que os *media* têm um efeito considerável ao “...fornecer informação, ao escolher quais os acontecimentos, e quais as pessoas que são importantes... é inegável que fixam a ordem do dia da sociedade: não podem ditar às pessoas o que⁵¹ pensar, mas decidem em que é que⁵² elas vão pensar (...) as pessoas constroem a sua própria opinião – e a opinião da maioria impõe-se, muitas vezes, aos media⁵³”. Hoje em dia, os *media* tornaram-se parte integrante da vida quotidiana dos sujeitos, podendo afirmar-se de acordo com Vitorino (2004), que os “...media são efectivamente um potentíssimo meio de controlo, de direcção e de inovação na sociedade”. O mesmo autor cita Harold Lasswell o qual refere que “os valores próprios de uma sociedade são, de facto, reformulados e transmitidos pelos media de forma a constituírem-se como uma verdadeira ideologia”. Maxwell McCombs⁵⁴, entrevistado por Teresa Matos vai mais longe, acreditando no poder de influência das pessoas, mas “não de uma forma condicional”. McCombs considera existirem três níveis de influência

⁵⁰ Em itálico, no original.

⁵¹ Em itálico, no original.

⁵² Em itálico, no original.

⁵³ Em itálico, no original.

⁵⁴ Um dos fundadores da Teoria do Agendamento nos anos 70 (*agenda-setting theory*) – considerava então que os *mass media* têm uma larga influência nas audiências pelas escolhas dos temas, importância e durabilidade das suas notícias. Ver nota de rodapé n.º 32.



dos *media* na opinião pública: “*em que pensar, como devemos pensar, e talvez até o que devemos fazer sobre isso*”. Embora as pessoas se interessem sobretudo pelos temas tratados pelos *media* (em que pensar), esta influência não é realizada de forma incondicional visto que “*as pessoas não são robots (...) as pessoas são influenciadas [pelos media] mas não são programadas*”.

(8) Factor influenciador na imagem das Forças Armadas

O contexto de mudança generalizada que caracteriza a sociedade contemporânea tem reflexos directos na Instituição militar. Todavia a Instituição constitui-se como um agente de mudança social, à semelhança de outros actores. Partindo do pressuposto de que a interligação entre os diversos elementos origina mutações, por acção de apenas um ou do conjunto dos seus elementos, significa que todos os agentes estão sujeitos a influências de outros. E porque as Forças Armadas são uma organização social, a sua existência assim como o seu comportamento são indissociáveis de outros actores sociais, com os quais estabelecem ligações. Estas ligações e relacionamentos das Forças Armadas com a sua envolvente manifestam-se de diversos modos, apresentando variações ao longo do tempo e consoante o espaço. Baltazar (2005: 439) considera que “*as Forças Armadas e a sociedade [civil] estabelecem entre si um sistema interactivo, configurado num vasto e multifacetado espectro de percepções, em que os extremos podem ser identificados como puro fascínio ou [ao invés] completa rejeição. Situações extremadas que dificilmente são representativas da percepção da generalidade da população, pelo que uma análise mais segmentada (...) denota evidentes vantagens*”. Actualmente, a participação dos militares portugueses em missões de apoio à paz como instrumento da política externa do país, “*...têm vindo a permitir que a população em geral apresente uma postura de maior aceitação dos militares (...) consubstanciam as opiniões nas diversas sondagens de opinião, que nos últimos anos têm sido elaboradas no nosso país...*”.⁵⁵ No entanto, o estudo de Baltazar (2005: 447-448) também conclui que poderá haver uma opinião favorável quanto aos militares enquanto profissão valorizada mas quando se fala da Instituição propriamente dita, pode existir “*uma certa noção de desnecessidade (...) a sociedade está dividida na sua opinião: uma parte não entende para que servem as Forças Armadas e a outra está rendida aos sucessos da sua intervenção nos conflitos internacionais. E esta divisão resulta da falta de informação e formação em termos de sociedade civil acerca destas questões*”. Esta falta de informação poderá redundar num sentimento de indiferença e alheamento da sociedade face às Forças Armadas, o que não deixa de ser representativo da percepção de alguns segmentos da sociedade em geral e que denotam um maior cepticismo face a esta problemática. Baltazar identifica um outro actor da sociedade que poderá funcionar como perturbador da opinião pública “*...que é a comunicação*

⁵⁵ Baltazar (2005: 442-443).



social...”. A comunicação social de âmbito nacional pode basear-se numa realidade e comentadores de elite sedeados, essencialmente, em Lisboa e no Porto que publicitam várias opiniões, por vezes negativas, e que não são transversais à opinião pública, por exemplo nas regiões do interior.

Para melhor percebermos de que forma a opinião pública tem influência na imagem actual das Forças Armadas, e pelo que foi referido anteriormente relativo à interligação entre os diferentes actores, importa analisar previamente de que forma as Forças Armadas vêem a opinião pública. Matos⁵⁶ considera que as Forças Armadas “...*preocupam-se com a opinião pública, pois preferem evitar um choque frontal com ela*”. Mas, em rigor, o autor considera que “...*não sabemos se existe uma opinião militar sobre assuntos civis*”. No que à opinião pública diz respeito, e na forma como esta vê as Forças Armadas, o mesmo autor, distingue “...*três objectos: os militares considerados como indivíduos; A instituição militar em si mesma; A defesa nacional como problema*”. As conclusões do referido estudo apontam para atitudes diferenciadas e independentes nos três objectos. Referindo-nos apenas quanto aos dois primeiros, quanto ao objecto inicial, e pese embora alguma “*imagem negativa tem que ver, sobretudo, com o modelo de autoridade atribuído aos militares (...) a imagem dos militares é positiva (...) o facto é que generais e almirantes têm um prestígio superior ao do director-geral (...). Os portugueses estão, aliás, entre os europeus que mais prestígio social atribuem aos militares, quase a par do Reino Unido, Suécia e Grécia, que são os recordistas neste campo*”. Quanto à Instituição, o estudo aponta que a confiança dos portugueses nas Forças Armadas é apenas superada pela Igreja. Para verificarmos esta teoria, nomeadamente em relação aos militares enquanto grupo profissional, referimos os indicadores do Barómetro DN/TSF/Marktest relativo a Novembro de 2005, que coloca as profissões alinhadas da seguinte forma e de acordo com a idade: jornalistas (70,4%), militares (61,6%), professores (68,4%), médicos (74,7%) e engenheiros (64,9%) têm mais apreciadores entre os 18 e os 34 anos, grupo particularmente crítico com os políticos (80,1% dá negativa). As forças de segurança (62,1%) são mais elogiadas por quem tem entre 35 e 54 anos, os mesmos que criticam os empresários (47,1%) e os advogados (42,9%). Por outro lado, se considerarmos as classes sociais, os jornalistas (71,5%) e os professores (68,5%) são apreciados pelas classes média baixa e baixa e as forças de segurança (61,9%), os médicos (70%) e os engenheiros (61,2%) dominam entre a classe média. A classe alta/média alta é a mais crítica dos juizes (59,7%), políticos (77,8%) e advogados (44,7%).

⁵⁶ Matos (2006: 120-128).



“Importa que a população portuguesa saiba que as nossas FFAA têm demonstrado um profissionalismo exemplar, tanto no plano interno, no âmbito das missões de soberania, exercendo a defesa militar do território nacional e em outras missões de interesse público, procurando o bem-estar das populações, como nas missões externas em que têm estado envolvidas, prestigiando o País e contribuindo para o reforço da sua posição no plano internacional.”

Mensagem de S.^a Ex.^a o Presidente da República Professor Doutor Cavaco Silva (Dezembro de 2008)

*“As Forças Armadas devem cuidar da sua imagem e ser apelativas ao exterior (...)
Devem promover uma forte imagem da Instituição...”*

Luís Amado, ex-Ministro da Defesa Nacional in Colóquio “Os Jovens e as Forças Armadas” (12 de Abril de 2006)

8. Estudo da Comunicação Institucional nas Forças Armadas

e. Enquadramento Legal e Organizacional

(1) Situação actual

A organização das Forças Armadas anterior aos anos 90 previa uma Divisão de Relações Públicas ao nível do EMGFA com um total de 30 militares e 13 civis. Das suas então atribuições destacamos: *“Promove a devida projecção das actividades das FFAA no meio civil nacional (...) Estreita os contactos com os meios de comunicação nacionais (...) através da realização de programas de rádio, televisão e da edição de publicações sucintas (...) visa em particular o público jovem e os sectores com influência dinâmica na problemática corrente da vida nacional (...)”*⁵⁷. Presentemente, e de acordo com Lei Orgânica do MDN, essas responsabilidades e recursos humanos passaram para o MDN, sendo centralizadas no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da Secretaria-Geral do MDN que executa, sobretudo, actividades de Protocolo. Da missão e competências da Secretaria-Geral do MDN destaca-se o *“assegurar o apoio (...) protocolar e de informação e relações públicas”*. Por sua vez, o Gabinete é o *“Serviço responsável pelas relações públicas, gestão de eventos, comunicação e imagem do Ministério bem como, pela difusão de informação relacionada com a Defesa Nacional. É ainda responsável pela coordenação das acções de comunicação e de relações públicas das Forças Armada”*⁵⁸. Sua Ex.^a o MDN, dispõe ainda no seu Gabinete de dois profissionais da área da comunicação social para desempenharem funções no âmbito da assessoria de comunicação.

Presentemente, o EMGFA não dispõe de qualquer estrutura permanente de comunicação e relações públicas, tendo o General CEMGFA no seu Gabinete, um oficial superior para o assessorar na área da comunicação e relações públicas. Existe um Despacho de 17 de Agosto de 2000 (Despacho n.º 11/CEMGFA/2000 – documento com a classificação de segurança RESERVADO) sobre o Quadro de Pessoal do EMGFA, que prevê a existência de 20 militares (dez oficiais, cinco sargentos e cinco praças) na Repartição de Informação e Relações Públicas do Quartel-General Conjunto, sendo que cinco dos militares (o chefe, dois oficiais, um sargento

⁵⁷ Baseado na palestra do CFR Oliveira (assessor do CEMGFA) ao CPOS-CFCC (Fevereiro de 2009) no IESM.

⁵⁸ Baseado na palestra do CFR Oliveira (assessor do CEMGFA) ao CPOS-CFCC (Fevereiro de 2009) no IESM.



e uma praça) pertencem, em acumulação, à Divisão de Relações Públicas do MDN. Esta estrutura é apenas activada quando necessário (em estado de guerra, de excepção ou durante a preparação e condução de exercícios conjuntos) e tendo por base o COC.

O Gabinete do Almirante CEMA dispõe na sua orgânica da Secção de Informação e Relações Públicas como órgão de apoio directo e pessoal. O chefe deste órgão é o porta-voz da Armada e tem ligação directa com o CEMA. A Secção tem como competências nucleares: “*Dirigir e coordenar toda a actividade de Informação Pública, Divulgação e Relações Públicas da Marinha; [apoiar a] Desempenhar as funções de porta-voz da Marinha; e, Gerir as crises mediáticas da instituição sob orientação do Almirante CEMA*”⁵⁹.

De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 70/2007, o CEME dispõe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo, que abrange as áreas da comunicação e relações públicas e de protocolo. À RCRPP “...*compete planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação interna e externa, de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do CEME (...) o Chefe da RCRPP é [em acumulação] o porta-voz do Exército*”. Esta Repartição prevê um total de 15 militares e quatro civis no seu QOP.

Quanto à Secção de Relações Públicas da Força Aérea, esta tem uma estrutura semelhante à do Exército, destacando-se apenas a inclusão do Gabinete de Heráldica. A Secção tem como missão genérica “*Manter as actividades de Relações Públicas e de Protocolo da Força Aérea e definir os procedimentos a aplicar em todos órgãos e unidades*”⁶⁰.

(2) Futuro

Em 28 de Fevereiro de 2008, a Presidência do Conselho de Ministros, aprovou a Resolução n.º 39/2008. De acordo com o Programa do XVII Governo Constitucional referido no ponto **2.a.**, os objectivos para a Defesa Nacional prevêem “*proceder à reforma do modelo de organização da defesa e das Forças Armadas, com impacte nas respectivas estruturas superiores, dispositivo e optimização das condições de comando e controlo operacional nas missões das Forças Armadas, designadamente na perspectiva da utilização conjunta de forças e sua interoperabilidade (...) visando obter ganhos de eficiência e eficácia e assegurando uma racionalização das estruturas, no Ministério da Defesa Nacional, no Estado-Maior-General e nos três Ramos das Forças Armadas, de modo a evitar redundâncias e disfunções, concentrar actividades (...) Manter a separação entre os órgãos e serviços centrais do MDN (OSC/MDN) e a estrutura das Forças Armadas, não perdendo de vista que se torna imperioso a eliminação de duplicações funcionais (...) Conceber a macroestrutura do EMGFA tendo como referência*

⁵⁹ Baseado na palestra do CFR Barbosa (porta-voz da Armada) ao CPOG (Dezembro de 2008) no IESM.

⁶⁰ Baseado na palestra do TCOR Gonçalves (do Serviço de Relações Públicas da FAP) ao CPOG (Dezembro de 2008) no IESM.



central que é da competência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), em articulação com os Chefes de Estado-Maior dos Ramos, dirigir a execução da estratégia militar superiormente aprovada, assegurando a articulação entre os níveis político-estratégico e estratégico-operacional.”

Decorrente do Despacho 18/MDN/2008⁶¹, o General CEMGFA difundiu em 28 de Fevereiro de 2008 a Directiva Nº 16/CEMGFA/08 sobre a Transformação do Estado-Maior-General das Forças Armadas, que reforça a RCM referida anteriormente, mas não faz qualquer menção ao estudo ou criação de órgãos vocacionados para a comunicação das Forças Armadas. Essa valência poder-se-á deduzir como uma das atribuídas ao Comando Operacional Conjunto (COC), quando refere a criação de um “*COC permanente, dotado das valências necessárias de comando, controlo, comunicações e sistemas de informação, para o exercício do comando de nível operacional das forças e meios da componente operacional, em todo o tipo de situações e para as missões específicas das Forças Armadas consideradas no seu conjunto*”.

f. Políticas de Comunicação da Estrutura de Defesa

Ao nível do MDN, está ainda em vigor o Despacho Nº 13/MDN/2002 (documento com a classificação de segurança CONFIDENCIAL) de 30 de Abril de 2002, que prevê a adopção de “*...uma política de informação e relações públicas que promova a adesão dos cidadãos a uma nova abordagem da defesa nacional...*”. O Despacho define os objectivos gerais pelo qual se desenvolverá a política de comunicação, enquadrada pela Política de Defesa Nacional, bem como a metodologia a seguir no seu desenvolvimento.

Ao nível da OTAN existem dois documentos enquadrantes, não classificados: o MC 0457/1, de Setembro de 2007, que define a política de relações públicas para todo o pessoal sob comando da Aliança e serve como orientação para toda a estrutura de forças ou para as entidades que trabalhem em apoio das autoridades militares da NATO; e a Directiva do ACO 95-1, de 23 de Maio de 2008, que decorre da emissão do MC 0457/1 e destina-se às forças e quartéis-generais sob o seu comando. Emitido pelo ACO em 2008, temos ainda a considerar o *Public Affairs Handbook*, um manual de como conduzir as funções de relações públicas nas relações com os *media*, comunicação interna e relações com a comunidade.

Até à presente data não foi elaborada qualquer Directiva ou exarado qualquer Despacho específico, a nível do EMGFA, sobre ou com orientações sobre comunicação e relações públicas. Quanto aos Ramos: a Marinha Portuguesa tem um manual de relações públicas com os OCS (PGA-04 (A)⁶²), um Manual para Jornalistas (2005) e um Plano de Comunicação da Marinha de

⁶¹ Directiva para o desenvolvimento do processo legislativo relativo à reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

⁶² O PGA-04(A) constitui a doutrina base da Marinha e proporciona informação acerca das diferentes formas de comunicação da Marinha, aplicadas no relacionamento com os seus diversos Públicos-alvo. É baseado em



2005. Os vectores de comunicação nucleares do Plano da Marinha passam por actores externos no sentido de “Recrutar [e] Aproximar a sociedade civil, os líderes de opinião e o governo aos *objectivos da Marinha*” e por actores internos no sentido da “*fidelização, divulgação e criação de uma cultura naval em redor de um objectivo comum*”⁶³. O Exército Português tem um Plano de Comunicação em vigor para o triénio 2007-2009. Este plano (com a classificação de segurança RESERVADO) tem como missão⁶⁴ “*Definir e implementar uma estratégia de comunicação pró-activa ajustada às novas realidades envolventes, flexível e dinâmica, que potencie a visibilidade e a afirmação da imagem institucional do Exército junto da Sociedade e das Instituições nacionais em geral e, dos públicos mais jovens, em particular (...) Desenvolver uma política de comunicação interna eficaz dirigida a todos os militares e civis que servem na Instituição, de forma a garantir a sua informação, motivação e comprometimento com os objectivos definidos pelo Comando do Exército*”. A Força Aérea Portuguesa possui um “Guia de Relações com a Imprensa para a Força Aérea Portuguesa”, de 2006, cujo objectivo é “...*dotar os militares da Força Aérea, que sejam nomeados para funções de Relações Públicas, na vertente dos contactos com os Órgãos de Comunicação Social (...) com um conjunto de técnicas e métodos retirados das lições aprendidas no dia-a-dia (...)*”⁶⁵. À data da elaboração do presente TII, a Força Aérea tinha o seu Plano de Comunicação em fase final de desenvolvimento, prevendo-se o seu despacho a curto prazo.

g. Breve Caracterização da Cultura Organizacional das Forças Armadas

A cultura militar pode ser definida como um conjunto de “...*valores, costumes, tradições e, a postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns*”. Esta definição que nos é apresentada por Grilo (2004: 8) leva-nos ao conceito de clima organizacional que, de acordo com o autor, é “*mais fácil de avaliar directamente*”. Este clima é definido “...*pelo modo como os membros de uma organização sentem e percebem a mesma*” e, embora os Ramos das Forças Armadas tenham de base muitas características comuns, o que é facto é que existem identidades próprias em cada um deles que levam os militares a não se considerarem “...*como parte de umas Forças Armadas genéricas mas sim a diferenciarem-se ao identificarem-se como soldados ou marinheiros*”. Este sentimento é transversal a toda a hierarquia o que levou à criação de uma cultura própria que ajuda a enformar a essência da identidade dos Ramos. Grilo perspectiva-nos um futuro previsível onde “...*as culturas dos Ramos serão marcadas por*

publicações NATO, na experiência adquirida na Marinha e nos conceitos empresariais, de marketing emocional, comunicação de empresas e análise de mercados.

⁶³ Baseado na palestra do CFR Barbosa (porta-voz da Armada) ao CPOG (Dezembro de 2008) no IESM.

⁶⁴ Com base nos Objectivos da Comunicação e Relações Públicas – Directiva n.º 90/CEME/07.

⁶⁵ In Guia de Relações com a Imprensa para a Força Aérea Portuguesa (2006).



aspectos comuns, embora se mantenha a identidade cultural dos Ramos”⁶⁶. Por outro lado, quando falamos dos militares, estes estão obrigados a cumprir normas e regulamentos que regem a sua conduta. Esta situação, que envolve restrições aos seus direitos, imputada pela Nação que servem, é uma consequência das funções que desempenham, sendo legítimo⁶⁷ acreditar que tais restrições sejam reconhecidas como efectivamente necessárias à Defesa e segurança nacionais. O Regulamento de Disciplina Militar (RDM), no seu artigo 4º⁶⁸, obriga os militares a cumprir as leis, ordens e regulamentos militares, nomeadamente no que concerne a não revelar qualquer assunto, facto ou ordem que tenham de cumprir, ou de que tenham conhecimento e a não se servirem dos meios de Comunicação Social ou de outros de difusão, para tratar assuntos de serviço, para responder a apreciações feitas a serviço de que estejam incumbidos ou mesmo, relativamente a questões em que tenham sido postas em causa as suas pessoas. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas⁶⁹ (EMFAR) também obriga que os militares cumpram rigorosamente as ordens e instruções dimanadas de superior hierárquico e relativas ao serviço, bem como determina que se mantenha sigilo⁷⁰ quanto aos factos e matérias de que tome conhecimento, em virtude do exercício das suas funções. É referido ainda, que a violação dos deveres enunciados no EMFAR é, consoante os casos, punível nos termos previstos no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) ou no Código de Justiça Militar (CJM). A Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), por seu turno, refere restrições ao exercício de direitos por parte dos militares⁷¹, impedindo mesmo declarações públicas de cariz político ou que abordem temas respeitantes às Forças Armadas. Essas restrições vão mais longe, apenas autorizando a publicação de artigos de natureza exclusivamente técnica, pelos militares integrantes de direcções ou redacções de publicações editadas pelas Forças Armadas, e só esses.

h. Relações Públicas das Forças Armadas com os Media

Rodrigues (2001: 172-189) apresenta-nos as relações entre os *media* e a Instituição militar a “...dois níveis: ao nível tecnológico e ao nível discursivo.” No âmbito discursivo, o autor considera que “...qualquer campo social para sobreviver necessita de uma forma apropriada de discurso...” que torne pública, com autoridade, a sua competência e a faça acatar pelo conjunto do tecido social. Os *media* como modeladores de percepções e influenciadores da opinião pública, fazem parte da ligação entre a Instituição militar e o público, daqui a

⁶⁶ Grilo (2004: 12-13).

⁶⁷ A LDNFA e o RDM são leis da Assembleia da República. O EMFAR, sendo um decreto governamental, resulta da Lei nº 11/89 que constitui as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.

⁶⁸ Números 1, 10 e 28 desse artigo.

⁶⁹ Artigo 12º do EMFAR.

⁷⁰ Artigo 15º do EMFAR.

⁷¹ Artigos 31º e 31º-A da LDNFA.



necessidade das relações públicas⁷² entre as duas entidades e de uma política de informação pública⁷³. Os *media* constituem-se assim como um meio indispensável de divulgação da Missão e Tarefas atribuídas às Forças Armadas de forma a criar e manter uma imagem externa credível. No entanto, pode existir um clima de mútuo antagonismo e choque de culturas visto que: todos são profissionais nas suas matérias; existe alguma suspeita institucional – em ambos os lados; os militares são cada vez mais especializados e os jornalistas são cada vez mais generalistas; a hierarquia militar é burocratizada e extensa, ao passo que a hierarquia jornalística é muito mais flexível e directa ao topo da cadeia de comando; por último, os militares são treinados para trabalhar em equipa, ao passo que os jornalistas tendem a desenvolver procedimentos individualistas. Actualmente, os OCS apoiam-se em comentadores (“peritos”) de assuntos militares e apresentam-nos como conhecedores inquestionáveis daquilo que falam. Qualquer comentário de um comentador tende a ser absorvido como opinião geral e aceite por todos. Além das publicações, directivas e manuais nacionais que caracterizam a realidade portuguesa e propõem metodologias de relacionamento entre os militares e os *media*, há a destacar o Manual Escolar do IESM, de Outubro de 2007 que, após a necessária actualização de acordo com os documentos NATO referidos anteriormente, se constitui como um bom exemplo de um manual que permite um melhor conhecimento do panorama mediático e facilitador das relações entre a Instituição militar e os profissionais da comunicação social. Santos (2003: 305-312) reforça-nos a importância crucial do conhecimento mútuo e da colaboração entre as Forças Armadas e a comunicação social, considerados pelo autor como “...dois sectores de aplicação de poder, sempre presentes quando a estratégia se encontra em acção”, embora, como saibamos pelas experiências dos conflitos do século XX, nem sempre estes dois actores estiveram em sintonia. Fruto das experiências e actividades do passado podemos referir que, actualmente, existe uma boa relação com os OCS, baseada na confiança mútua e que tem permitido aos Ramos ganhar crédito e acesso aos jornalistas. Tem-se procurado escolher o meio apropriado à notícia, responder oportunamente às solicitações, preparar com antecedência as conferências de imprensa, aconselhar as chefias para as perguntas e preparar os jornalistas para as respostas. Esta “boa” relação sofre alguns reveses nas chamadas situações de crise⁷⁴. Machado (2004: 113-114) considera as Forças Armadas “...hoje, de facto uma instituição aberta à comunicação social, embora presente evidentes limitações quando se trata de abordar aspectos considerados negativos para a imagem da instituição”.

⁷² As relações públicas entendidas como a forma de transmitir o conteúdo.

⁷³ É toda a informação veiculada, divulgada ou passível de ser divulgada através dos OCS (conteúdo).

⁷⁴ Crise entendida como variações que ocorrem à condução normal das actividades.



“...hoje em dia, os jornalistas são agentes com códigos deontológicos que transmitem uma posição isenta, participando assim na regulação da sociedade portuguesa, ou pelo contrário, são meros colaboradores de empresas que visam o lucro? (...) enquanto no passado os melhores jornalistas eram premiados pelos seus leitores/ouvintes/telespectadores, hoje em dia são premiados pelos chefes de redacção.”

Repórter Luís Castro em entrevista⁷⁵

9. Recolha, Análise e Interpretação dos Resultados

d. Metodologia de Recolha e Análise

Além da exploração bibliográfica e documental que enforma os dois capítulos anteriores, o instrumento de observação foi construído tendo por base entrevistas e questionários que seguiram a estrutura colocada em apêndice (Apêndice 1 – Estrutura das entrevistas/questionários). Esta estrutura seguiu o método hipotético-dedutivo partindo da questão central e respectivas questões derivadas, bem como das hipóteses levantadas e resultou num conjunto de perguntas que permitiram, numa fase posterior do estudo, e tendo em atenção os conceitos do capítulo dois e o estado da arte do capítulo três, comparar os resultados esperados com os obtidos. Após a concepção do instrumento de observação e do seu teste, procedemos à recolha de informação, através das entrevistas. Na estrutura da Defesa, procurou-se entrevistar todas as entidades actualmente ligadas a todos os níveis da organização (MDN, EMGFA e Ramos), enquanto nos OCS, foram realizadas entrevistas a um representante de cada uma das plataformas de comunicação social (TV, Rádio e Imprensa). Além das entrevistas foram também realizados os questionários aos chefes dos gabinetes de comunicação da estrutura de Defesa e a diversos profissionais dos OCS (nacionais e regionais). Assistiu-se ainda a palestras de diversos profissionais das Forças Armadas, GNR e de um jornalista português, ministradas no âmbito dos cursos de promoção (CPOG⁷⁶ e CPOS-CFCC⁷⁷) a decorrer no IESM, no ano lectivo de 2008/2009. Foram realizadas as entrevistas às seguintes entidades:

Na área dos *media*: **Luís Castro da RTP; Luísa Meireles, do Expresso; e José Manuel Rosendo, da RDP – Antena 1.** Na área da estrutura das Forças Armadas: **Alexandra Abreu Loureiro, assessora de imprensa de Sua Ex.^a o MDN; CFR Ramos de Oliveira** assessor de relações públicas do **Gabinete do CEMGFA; CFR Barbosa** Chefe da **Secção de Informação e Relações Públicas da Armada; TCOR Perdigão** Chefe da **Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército; e TCOR Seabra** Chefe da **Secção de Relações Públicas da Força Aérea.** Na área da experiência e formação na área: **MAJ Mimoso, ex-colaborador da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército; e ITEN Luís Ferreira, jornalista, actualmente a desempenhar funções no Centro de Comunicação de Aeronáutica do Brasil.**

⁷⁵ Realizada nos estúdios da RTP em 12 de Fevereiro de 2009.

⁷⁶ CPOG – Curso de Promoção a Oficial General.

⁷⁷ CPOS-CFCC – Curso de Promoção a Oficial Superior – Componente Formativa Comum e Conjunta.



Foram ainda realizados os seguintes questionários:

Na área dos *media*: *Manuel Carlos Freire*, do **Diário de Notícias**; *Helena Pereira*, do **Público**; *Cândida Pinto*, da **SIC**; *José Manuel Rosendo* e *Ilídio Trindade*, da **RDP – Antena 1**; *Mónica Santos*, do **Jornal de Leiria**; e *André Ferreira*, da **Lusa**. Na área da experiência e formação na área: *ALF Guerreiro*, licenciada em comunicação empresarial, actualmente a desempenhar funções no **Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do Exército**.

Assistiu-se às seguintes palestras no IESM (CPOG 2008-09 e CPOS-CFCC 2008-09):

Na área dos *media*: *José Manuel Rosendo*, da **RDP – Antena 1**. Na área da estrutura das Forças Armadas: *MGEN Branco*, ex-Porta-Voz da **ISAF**; *CFR Ramos de Oliveira* do **Gabinete do CEMGFA**; *CFR Barbosa* da **Secção de Informação e Relações Públicas da Armada**; *TCOR Perdigão* Chefe da **Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército**; *TCOR Gonçalves* da **Secção de Relações Públicas da Força Aérea**; e *TCOR Costa Lima*, Chefe do **Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da GNR**.

e. Resultados

O parágrafo anterior apresenta-nos o método de recolha de informação através das entrevistas, questionários e palestras. O apêndice 2 (Resultados das entrevistas/questionários) agrupa as respostas às questões formuladas inicialmente, tendo em atenção as respectivas hipóteses, procurando seleccionar a informação pertinente a fim de poder descrever, interpretar e reflectir sobre a realidade. Um resumo dos resultados face às hipóteses é apresentado na tabela seguinte.

Tabela 5 – Resultados face às hipóteses

HIPÓTESES	RESULTADOS
1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	De uma forma geral a opinião da sociedade é boa, associada sobretudo às missões no exterior. Mas essencialmente por falta de informação, os valores e actividade das Forças Armadas são percebidos apenas por segmentos muito estreitos da sociedade. As outras MIP não são devidamente potenciadas.
2 – As relações entre as Forças Armadas e os <i>media</i> prevêm uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da imagem das FFAA para a opinião pública.	OCS com grande influência na opinião pública. <i>Opinion makers</i> cada vez mais influentes. Boa relação entre os OCS e as FFAA. Relações públicas com respeito mútuo são fundamentais. Cada vez mais existem menos jornalistas especialistas em Defesa. Necessidade de respostas mais céleres por parte das FFAA. Assuntos ligados à actividade operacional são os mais atractivos. A <i>internet</i> é um espaço de informação com elevado potencial no presente e futuro. A imagem das FFAA depende da própria Instituição.
3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.	Existem boas relações pessoais e de comunicação entre os Ramos, mas as estruturas são diferentes e não são enquadradas ao nível do MDN e EMGFA (apenas assessoria).
3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.	O único documento enquadrante (Despacho 13/MDN/2002) não se aplica, no entanto ainda não foi revogado ou substituído por outro diploma.



4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	Políticas, estratégias e visões comuns. Trabalho de forma integrada e conjunta. Constituição de <i>media centre</i> das FFAA. Utilização da <i>internet</i> como forma de divulgação e transmissão de informação aos <i>media</i> e também ao público em geral.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

f. Análise e Interpretação

Na sequência dos resultados obtidos das entrevistas/questionários e da exploração bibliográfica e documental que enforma os capítulos dois e três, é-nos agora possível comparar os resultados esperados com os obtidos e validar, ou refutar as hipóteses levantadas. Esta interpretação resulta num conjunto de afirmações que visam responder às questões derivadas e que permitem, no capítulo final, responder à questão central e identificar eventuais lacunas que serão alvo de propostas concretas.

A tabela seguinte apresenta as hipóteses deduzidas e a sua validação.

Tabela 6 – Hipóteses e respectiva validação

HIPÓTESES	VALIDAÇÃO
H1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	Hipótese não validada
H2 – As relações entre as Forças Armadas e os <i>media</i> prevêm uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da imagem das FFAA para a opinião pública.	Hipótese validada
H3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.	Hipótese não validada
H3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.	Hipótese não validada
H4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	Hipótese validada

Resultante da tabela anterior e em função das questões derivadas formuladas anteriormente, podemos retirar as seguintes interpretações:

- Relativamente à QD 1⁷⁸: A imagem das FFAA junto da opinião pública é genericamente positiva mas não decifrada (não está estudada em pormenor nem segmentada). Em relação às missões das FND a imagem é muito positiva enquanto que, relativamente às restantes actividades, há pouca informação. A falta de conhecimento pode levar à especulação e a uma imagem negativa da Instituição. As pessoas querem, deviam e podiam saber mais sobre as suas Forças Armadas. A imagem depende sobretudo da própria Instituição.
- Relativamente à QD 2⁷⁹: A influência dos *media* na imagem das FFAA, genericamente falando, é grande, sobretudo no que se refere à TV e à imprensa escrita. A influência dos *opinion makers* já é considerável (sobretudo na TV). Estes contribuem para a boa

⁷⁸ QD 1 – De que forma estão as expectativas da sociedade portuguesa alinhadas com a verdadeira imagem pública das Forças Armadas?

⁷⁹ QD 2 – Quais as características dos OCS de expansão nacional que podem ser articuladas com as Forças Armadas na difusão e transmissão da sua imagem?



imagem das FFAA e, embora falando pouco de Defesa, normalmente elogiam os militares. As novas plataformas ligadas à *internet* constituem uma boa fonte de informação, mas constata-se que não havendo o filtro e trabalho do jornalista, não existe jornalismo. Os *media* “auto alimentam-se” e recorrem cada vez mais a plataformas na *internet*. Estes novos meios não substituem o mais importante – as relações públicas. O relacionamento entre os OCS e as FFAA encontra-se em evolução positiva, mas há ainda a necessidade de dar respostas mais rápidas por parte da Instituição militar. Os gabinetes dos Ramos têm evoluído positivamente no contacto com os OCS, ao contrário do MDN, que por vezes mistura questões políticas com a verdade dos factos. Os OCS têm cada vez menos jornalistas especialistas na área de Defesa. Os OCS não são agentes das FFAA, precisam sim de informação para transmitir notícias assentes em factos que interessem aos seus leitores. Os assuntos de maior interesse para os OCS são os relativos às actividades ligadas ao produto operacional (treino, exercícios, aprontamento, projecção, actividade nos TO e retracção) e outras MIP.

- Relativamente à QD 3⁸⁰: Embora exista alguma articulação entre os porta-vozes dos Ramos, não existem políticas, estratégias ou visões comuns. Não há enquadramento superior nem política de divulgação. A estrutura de Defesa confunde as actividades de assessoria, relações públicas, protocolo e comunicação e não é idêntica nos vários Ramos. Ao nível do MDN e EMGFA não existe uma estrutura de apoio aos Ramos (apenas assessores). Embora os Ramos tenham culturas algo distintas, nas FND, visto que o comando operacional pertence ao CEMGFA, deveria haver a preocupação de se falar a uma só voz. Os resultados apontam que militares e jornalistas são literalmente contra a entrega da comunicação a agências especializadas em regime de *outsourcing*.

Relativamente à QD 4⁸¹: As organizações similares às FFAA portuguesas têm como mais-valias a velocidade da resposta aos pedidos dos OCS. Isto é conseguido através de estratégias de comunicação bem definidas, sendo todo o trabalho realizado de forma conjunta e integrada. São aproveitadas as TV públicas nacionais (com programas semanais onde se fala de Defesa), a *internet* com informação constantemente actualizada e a realização de briefings semanais. A Dinamarca constituiu um *media centre* para centralização da informação e a OTAN, aproveitando a experiência dinamarquesa, encontra-se também a desenvolver este organismo.

⁸⁰ QD 3 – *Quais as estruturas e políticas de comunicação existentes no EMGFA e nos Ramos das Forças Armadas?*

⁸¹ QD 4 – *Quais as potencialidades das estruturas e políticas de comunicação em organizações congêneres às Forças Armadas portuguesas, que contribuam para a criação e divulgação da imagem institucional?*



“...a direcção certa da reforma das Forças Armadas portuguesas, ao centrar-se num maior emprego conjunto dos seus ramos (...) só neste ambiente conjunto e de interoperabilidade é que se pode funcionar nos teatros de operações actuais. O conjunto é a palavra-chave.”

Almirante Giampaolo Di Paola – Presidente do Comité Militar da NATO⁸²

10. Conclusões, Propostas e Recomendações

d. Conclusões

As presentes conclusões têm por base a bibliografia analisada e descrita nos capítulos dois e três, reforçada e complementada com as interpretações das entrevistas e questionários apresentadas no capítulo quatro. As conclusões tendem para a resposta à *QC* – “*De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os media na difusão da imagem institucional?*” que se pensa ser plenamente respondida no ponto seguinte através de propostas.

No segundo capítulo, concluímos que de uma forma geral, a sociedade portuguesa tem uma opinião favorável quanto aos militares e que valoriza a sua profissão. Em relação às Forças Armadas esta opinião é positiva, associada sobretudo às missões das FND, utilizadas como instrumento da política externa do Estado. Esta imagem globalmente positiva, não é transversal a todas as elites ou formadores de opinião em Portugal. Estes chamados *opinion makers* têm influência decisiva nos órgãos de poder e decisão, construindo e publicando uma opinião, tantas vezes diferente até da própria opinião pública. Mas, essencialmente por falta de informação ou por falta de interesse associado, os valores e actividades das Forças Armadas são percebidos apenas por segmentos muito estreitos da sociedade. Na falta de informação por parte das Forças Armadas, os OCS apoiam-se em comentadores, cuja opinião tende a ser absorvida como opinião geral e aceite por todos. Esta falta de conhecimento leva à especulação e pode levar à criação de uma imagem negativa ou até redundar num sentimento de indiferença e alheamento da sociedade em geral face às Forças Armadas. A imagem depende sobretudo da própria Instituição e as Forças Armadas assumem hoje a sua preocupação com a opinião pública, pois preferem evitar um choque frontal com esta. A sobrevivência, o futuro e o sucesso das organizações, estão assim dependentes da capacidade de comunicação e do modo como a mensagem chega às audiências que procuram atingir. Os OCS servem de intermediários entre essas organizações e as audiências, sendo que em Portugal dão a conhecer, normalmente de forma positiva, a organização e as suas actividades. Os OCS podem assim influenciar o cidadão em determinado sentido ao mesmo tempo que podem facilitar a tarefa dos organismos do Estado que têm por missão servir e beneficiar a comunidade como um todo. Também no capítulo dois concluímos que o tipo de comunicação a adoptar pelas Forças Armadas poderá ser a comunicação *corporate* (comunicação com tónica nos valores das organizações), com objectivos de comunicação mais restritos do que os do *marketing*. A melhor forma de os implementar será através de um *mix* de

⁸² Diário de Notícias de 21 de Março de 2009.



comunicação de *marketing* (*marketing* institucional) que poderá abranger as seguintes formas de comunicação através dos *media*: a publicidade (pelos MCS tradicionais dos quais se destaca a televisão e rádio públicas, visto que os custos através da *internet* têm tendência para aumentarem exponencialmente), as relações públicas (que são o modelo de base da comunicação institucional) e o *marketing* directo (através da *internet*).

Na caracterização dos actuais *media* de expansão nacional, verificamos que o princípio que os define é o da transparência, princípio intimamente ligado aos valores da sociedade moderna e indispensável à sua pretensão para atingir a universalidade e a formação de consensos. Os jornalistas debatem-se com uma natureza dos *media* voltada para o *infotainment* e com objectivos puramente comerciais, o que obriga a trabalho contínuo e aprofundado tendo em vista uma informação mais completa e isenta. O problema é que muitas vezes os jornalistas têm uma enorme quantidade de tarefas diferentes a desempenhar, assuntos a reportar e uma concorrência muito forte da parte dos seus pares. Existe ainda a tendência para o jornalista generalista que, aproveita toda a informação disponibilizada por outros OCS e agências de comunicação de empresas e organizações, bem como a partir de conteúdos derivados de plataformas digitais.

No capítulo três, concluímos que os vários níveis da Defesa têm diferentes estruturas na área da comunicação e que, ao nível do MDN e EMGFA, estas limitam-se à assessoria e relações públicas. Os novos diplomas de “*Transformação do EMGFA*” não prevêem a constituição desta estrutura, existindo-a apenas no COC em estados de excepção (de emergência e de sítio). Ao nível dos Ramos, para além das estruturas serem diferentes, têm missões e tarefas distintas, não sendo enquadradas por qualquer política enformadora e concertada. A estrutura geral das Forças Armadas prevê a actuação dos Ramos de forma isolada, mantendo as suas identidades culturais, mesmo sendo estas marcadas por aspectos comuns. Existem boas relações pessoais e de comunicação entre os Ramos, mas a estrutura das Forças Armadas e dos seus órgãos não é conjunta. Uma verdadeira integração tendente à solução holística, conjunta e integrada só será possível quando toda a estrutura se articular igualmente dessa forma.

O relacionamento entre os OCS e as FFAA encontra-se em evolução positiva, mas ainda há a necessidade de respostas mais rápidas por parte da Instituição, com o intuito de garantir a oportunidade da informação. No entanto, pode existir um clima de mútuo antagonismo e choque de culturas, sobretudo nas chamadas situações de “crise”, mas o estabelecimento e fortalecimento de ligações entre as entidades permite lidar melhor com as situações, minorar a falta de informação e evitar a especulação. A influência dos *media* na imagem das FFAA é grande, sobretudo a da TV e a da imprensa escrita. As novas plataformas ligadas à *internet* constituem uma boa fonte de informação. Contudo, estes novos meios não substituem o mais



importante – as relações públicas. Podemos mesmo dizer que é nas relações públicas que todo o relacionamento das FFAA com os *media* deve assentar, tendo em vista a passagem da imagem da Instituição para o exterior. Em desfavor desta boa relação temos a lógica empresarial dos actuais OCS face aos códigos deontológicos dos jornalistas. Esta lógica tem levado à redução de jornalistas nas redacções, resultando num número cada vez menor de jornalistas especialistas na área da Defesa. Os OCS não se constituem como agentes das FFAA, necessitando apenas de informação para transmitir notícias assentes em factos que interessem aos leitores. Os assuntos de maior interesse para os OCS são os relativos às actividades ligadas ao produto operacional (treino, exercícios, aprontamento, projecção, actividade nos TO e retracção) e outras MIP. As Forças Armadas poderão não ter capacidade em recursos financeiros e humanos para constituírem meios próprios e autónomos de difusão, podendo recorrer aos *media* como emissores da sua imagem para o público. Os *media* constituem-se como um meio indispensável na divulgação da missão e tarefas atribuídas às Forças Armadas de forma a criar e manter uma imagem credível perante a opinião pública.

Contudo, podemos concluir que, até agora, as Forças Armadas em geral, e os Ramos em particular, têm realizado um trabalho meritório nesta área, sobretudo no que toca à comunicação e relações públicas. O que talvez nem sempre esteja a ser conduzido da melhor forma é a inexistência de militares com formação específica na área da comunicação, bem como a garantia da permanência dos mesmos durante algum tempo, no desempenho da função. Por outro lado, existem algumas lacunas no planeamento, articulação e execução da comunicação, seguindo os melhores e mais adequados modelos e técnicas de *marketing*, no campo das relações públicas e venda de imagem. Procurar estimular o interesse dos OCS na cobertura, sobretudo audiovisual, de exercícios ou operações de elevado grau de risco e sacrifício, que exijam especiais perícias, que correspondam a missões de salvamento de pessoas ou bens ou de apoio à melhoria das condições de vida dos cidadãos, ou ainda que envolvam movimentações mais espectaculares dos meios militares, parecem-nos as melhores apostas a fazer na política dos convites e desafios a lançar ao mundo mediático. Outro aspecto importante, no que concerne ao desejável apoio dos OCS, é uma maior exploração da publicação de artigos de opinião sérios e de reconhecida qualidade, não só da autoria de militares experientes, mas muito especialmente de reputados autores civis com reconhecida competência na matéria, devidamente incentivados a dar esse público testemunho, no sentido de valorizar a Defesa Nacional e de contribuir para um melhor esclarecimento sobre a necessidade da existência de Forças Armadas e para um melhor conhecimento dos meios que as compõem e das missões que cumprem ou possam vir a ser chamadas a cumprir.

Embora não se enquadre no âmbito deste trabalho, não podemos deixar de salientar a



necessidade de uma maior abertura da Instituição militar à sociedade civil, incrementando as visitas públicas às unidades militares, não só em dias festivos, mas também em dias em que possam ser realizadas demonstrações vivas das suas actividades e capacidades, criar facilidades à frequência de cursos próprios com especiais características formativas de reconhecido valor para o exercício de funções civis (por exemplo cursos práticos de liderança), promover actividades e competições de natureza desportiva, com a participação de civis, nas instalações militares devidamente apetrechadas para esse efeito, etc. Uma especial atenção à juventude neste tipo de iniciativas pode constituir um bom investimento no futuro, designadamente na captação de futuros voluntários para o ingresso nas fileiras. Por fim, a participação de militares qualificados nos meios académicos e de ensino civil, nas actividades de natureza científica, cultural ou desportiva, e em debates e entrevistas promovidos pelos *media*, deve ser incentivada e não restringida, constituindo-se como um importante complemento de qualquer política pro-activa de divulgação da imagem pública das Forças Armadas.

e. Propostas

Após as conclusões anteriores, atrevemo-nos agora a definir alguns contributos para a edificação de uma política de comunicação do MDN e de uma estratégia das Forças Armadas adaptadas à realidade portuguesa no que diz respeito às formas de divulgação da mensagem pretendida com recurso aos *media*. Durante o nosso estudo procurámos realizar uma análise das características de cada um dos meios de comunicação ao nosso dispor, dos hábitos de audiência do nosso público-alvo e da adequação dos *media* aos objectivos da Instituição. Nos contributos para a definição da estratégia, teremos em conta a selecção dos meios, respectivas pressões de *marketing*, distribuição no tempo e forma de presença em cada meio. Não parecendo existir neste momento condições para termos uma estrutura comum e integrada nas Forças Armadas, as presentes propostas apontam para o que poderá ser feito nesta área em função das limitações legais, organizacionais e de recursos, pretendendo assim ser propostas realistas e ajustadas. A tabela 7 apresenta as propostas que passam por um *mix*⁸³ de comunicação de *marketing* que abrange as seguintes formas de comunicação com recurso aos *media*: a publicidade (pelos *media* tradicionais), relações públicas e *marketing* directo (através da *internet*). A tabela 8 apresenta as propostas relativas à estrutura em cada um dos níveis da Defesa Nacional e das Forças Armadas e a tabela 9, apresenta ainda algumas considerações relacionadas com a temática, mas fora do âmbito do TII.

⁸³ Aproveitar as grandes capacidades de produção de imagem pela Marinha, a maior estrutura territorial e de meios do Exército e excelente uso da *internet* feito pela Força Aérea.



Tabela 7 – Medidas a implementar na política e estratégia de comunicação e respectiva EPR

Âmbito	Medidas a implementar	Forma	Plataforma comunicação	EPR
Política de Defesa Nacional	Difusão dos valores da Instituição militar. Concertação política sobre a temática da Defesa Nacional para evitar mudanças de acordo com ciclos eleitorais. Realização de conferências de imprensa mensais no MDN para manter os OCS informados e actualizados.	Relações públicas com os <i>media</i>	TV, Rádio, Imprensa e <i>internet</i>	MDN
Política de comunicação do MDN e das FFAA	Definição do devido enquadramento da Política de comunicação do MDN e das FFAA com objectivos a médio e longo prazo. Maior presença e mais activa da Defesa Nacional e das FFAA na TV e Rádio sobretudo voltada para os jovens.	Relações públicas com os <i>media</i>	TV, Rádio e Imprensa	MDN
	Construção da marca de Defesa (a melhor forma de chegar às pessoas é apelar às questões mais básicas – aos valores que lhe dizem mais) enquadrada com a Política de Defesa Nacional.	Publicidade	TV (RTP) e rádio (RDP)	MDN
Estratégia de comunicação das FFAA	Definir a estratégia de comunicação das Forças Armadas devidamente enquadrada pela política do MDN e com os <i>inputs</i> dos Ramos.	Interno		EMGFA
	Apoiar a política de comunicação do MDN e realizar propostas concretas.	Interno		EMGFA e Ramos
	Divulgar mais actividades das FFAA (periodicidade mensal). Assumir uma postura activa de distribuição de informação (mantendo a iniciativa) para apoiar os OCS no desenvolvimento de notícias. Aproveitar os produtos realizados pelos gabinetes de comunicação dos Ramos que podem ser fornecidos aos OCS. Aproveitar exercícios/actividades para atrair os OCS e realizar <i>media training</i> . Disponibilidade constante para explicar conceitos e ideias, apostando numa bolsa de comentadores especializados (militares dos Ramos). Formação comum (jornalistas/militares) aumentando o conhecimento e confiança mútua.	Relações públicas com os <i>media</i>	TV, Rádio e Imprensa	EMGFA e Ramos
	Presença de forma profissional, permanente e actualizada para fornecer informação ou recolher opiniões/pedidos. Aproveitar os produtos realizados pelos gabinetes de comunicação dos Ramos que podem ser colocados nos <i>sites</i> . Para difundir a imagem, deverá transformar-se o assunto em algo pedagógico e dirigido sobretudo para os mais jovens. Os <i>sites</i> do EMGFA e Ramos são as montras e necessitam de ser atractivos e com <i>update</i> constante da informação.	<i>Marketing</i> directo	<i>Internet</i>	EMGFA e Ramos
Plano de Comunicação dos Ramos	Apoiar a estratégia de comunicação das Forças Armadas e realizar propostas. Desenvolver Planos de Comunicação específicos considerando os diplomas enquadrantes. Constituir uma bolsa de militares especialistas nas diferentes áreas de actuação do Ramo. Colocar os OCS em ligação directa com a entidade que está a trabalhar o assunto.	Relações públicas com os <i>media</i>	TV, Rádio, Imprensa e <i>internet</i>	Ramos



Tabela 8 – Medidas a implementar na estrutura da Defesa Nacional e Forças Armadas

Âmbito	Medidas a implementar	Forma	Plataforma comunicação	EPR
Estrutura enquadrante do MDN	A presente assessoria é suficiente não sendo necessário criar mais órgãos.			MDN
Estrutura do EMGFA	Órgão coordenador tem de estar ao nível do EMGFA. Duas modalidades de acção: - Sem alteração da presente estrutura – constituir no Gabinete do CEMGFA uma Repartição de Comunicação e Relações Públicas que pode reforçar o COC de acordo com o previsto em casos de excepção. - Com alteração da presente estrutura de acordo com a Transformação do EMGFA que prevê a constituição de um COC/EMGFA – activar em permanência um <i>media centre</i> (para as actividades das FND, de exercícios da componente operacional das Forças Armadas e outras MIP). Este <i>media centre</i> (dispondo de <i>combat camera team</i> conjuntos) destina-se a integrar as capacidades dos Ramos, sem no entanto perderem a sua especificidade.	Relações públicas com os <i>media</i>	TV, Rádio, Imprensa e <i>internet</i>	EMGFA e Ramos

Tabela 9 – Propostas fora do âmbito do TII

Âmbito	Medidas a implementar	EPR
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos – mais profissionalismo (não confundir com empenho). Dotar a estrutura de Defesa com um grupo de militares com formação na área da comunicação e garantir tempo de permanência nas funções.	EMGFA e Ramos
Formação e Treino	Doutrina conjunta (seguir a doutrina OTAN) com formação conjunta (no IESM) e <i>media training</i> em exercícios conjuntos e treino operacional.	EMGFA
Organização	Separar as áreas de Assessoria de Imprensa e de Protocolo das áreas de Relações Públicas e Comunicação nos diferentes órgãos da estrutura de Defesa.	EMGFA e Ramos

f. Recomendações

Por ser um trabalho académico e de acordo com as limitações referidas no capítulo introdutório, ficam alguns assuntos para explorar e que apresentamos como recomendações.

Estudar com profundidade a percepção da opinião pública sobre as Forças Armadas de acordo com os diferentes segmentos da sociedade (geral, por áreas geográficas e tipo de formação, *opinion makers*, comunidade científica e universitária, autoridades políticas e religiosas, etc.).

A política *mix* de *marketing* com recurso aos *media* apresentada neste TII, não se pode dissociar de uma verdadeira estratégia tendente a valorizar a comunicação com a sociedade. Neste sentido, deverá ser realizado um estudo aprofundado para elaborar e implementar uma estratégia de comunicação nas Forças Armadas envolvendo todos os meios para promover e divulgar a imagem da Instituição, promover os seus valores e contribuir decisivamente para o recrutamento dos mais jovens. Esta estratégia deverá reflectir a posição actual, razões para essa posição, posição desejada e formas de a atingir. A metodologia a seguir deverá incluir a análise da marca, mercado, concorrência e consumidor/cidadão/cliente.



Referências Bibliográficas

a. Monografias

- AURELIANO, Sofia (2006).** *Os media e a utilização das novas tecnologias para uma reforma democrática.* In: MARTINS, Manuel Meirinho. *Comunicação e Marketing Político.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, p. 177-196.
- BALTAZAR, Maria da Saudade (2005).** *As Forças Armadas Portuguesas: Desafios numa sociedade em mudança.* Lisboa: Caleidoscópico, p. 339-480.
- BERTRAND, Claude-Jean (2002).** *A Deontologia dos Media.* Coimbra: Minerva, p. 24-135.
- BUI, Maria Romana (2003).** *Como Planear uma Estratégia Publicitária.* In: GOMES, António Silva. *Publicidade e Comunicação.* 3ª ed., Lisboa: Texto Editora.
- CASTRO, Luís (2007).** *Por que adoptámos Maddie.* Lisboa: Oficina do Livro.
- DUARTE, M. C., DURÃO, M. A., (2001).** *Português Prático para Jornalistas.* Lisboa: CENJOR.
- GRILO, Major António José Ruivo (2004).** *Deontologia Militar: Percepção de elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI.* Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual de Longa Duração, p. 8-14.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane (2006).** *Administração de Marketing.* 12ª ed., revista e actualizada. [S.l.]: Pearson, Prentice Hall, pp. 531-596.
- LINDON [et. al.] (2008).** *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing.* 11ªed., Lisboa: Prefácio.
- MACHADO, Vaz, CARVALHO, Sónia (2004).** *Exército e Imprensa.* Lisboa: Prefácio.
- MARTINS, Manuel Meirinho (2006).** *Comunicação e Marketing Político.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, p. 11-196.
- MATOS, Luís Salgado de (2006).** *A opinião pública e as Forças Armadas.* In TEIXEIRA, Nuno Severiano. *Os Militares e a Democracia.* Lisboa: Edições Colibri.
- MESQUITA, Coronel Mota de (1982).** *As Relações Públicas e as Forças Armadas.* Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual.
- RODRIGUES, Adriano Duarte (2001).** *Estratégias de Comunicação.* 3ª ed., Lisboa: Editorial Presença.
- SANTOS, Victor Marques dos (2002).** *Conhecimento e Mudança: Para uma Epistemologia da Globalização.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais da Universidade Técnica de Lisboa.
- SANTOS, General Loureiro dos (2003).** *A Idade Imperial: A nova era.* 3ª ed., Publicações Europa-América. Mem Martins.
- SILVA, Major Rui Alexandre Ramos (2003).** *O Exército e a Comunicação Social: contributos para uma política de informação.* Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual de Longa Duração.
- VAZ, Nuno Mira (2002).** *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais.* Lisboa: Edições Cosmos, p. 276-286.



VIEGAS, Margarida, MARTINHO, Luís Filipe (2003). *Estratégia de Media: Fontes de Informação. Glossário.* In: GOMES, António Silva. *Publicidade e Comunicação.* 3ª ed., Lisboa: Texto Editora.

ZORRINHO, Carlos, SERRANO, António, LACERDA, Palmira (2007). *Gerir em Complexidade: Um novo paradigma da gestão.* 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, p.133-139.

b. Publicações

Estado-Maior da Armada (2005). *PGA 4 (A) – A Comunicação na Marinha.* Lisboa: Marinha, 23 de Novembro de 2005.

GONÇALVES, Major Paulo (2006). *Guia de Relações com a Imprensa para a Força Aérea Portuguesa.* Lisboa: Relações Públicas da FAP, 21 de Fevereiro de 2006.

Instituto de Estudos Superiores Militares (2007). *Manual de Metodologia da Investigação Científica.*

Instituto de Estudos Superiores Militares (2007). *ME 52-50-00 – Relações com os Media.*

c. Legislação

Constituição da República Portuguesa (1989). 2.ª revisão. Coimbra: Livraria Almedina.

Decreto-Lei n.º 330/90, de 23 de Outubro – Código da Publicidade

Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica do MDN

Decreto-Lei n.º 48/93, de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica do EMGFA

Decreto-Lei n.º 49/93, de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica da Marinha

Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica da Força Aérea

Decreto-Lei n.º 224/2004, de 04 de Dezembro – Alterações ao Código da Publicidade

Decreto-Lei n.º 231/2004, de 13 de Dezembro – Publicidade do Estado

Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março – Lei Orgânica do Exército

Decreto Regulamentar n.º 20/94, de 01 de Setembro – Gabinete do CEMA

Decreto Regulamentar n.º 49/94, de 03 de Setembro – Gabinete do CEMFA

Decreto Regulamentar n.º 70/2007, de 28 de Junho – Gabinete do CEME

Despacho N.º 11/CEMGFA/2000, de 17 de Agosto – RESERVADO

Despacho N.º 13/MDN/2002 de 30 de Abril – CONFIDENCIAL

Despacho N.º 18/MDN/2008 – Reorganização da estrutura superior da Defesa e FFAA

Directiva N.º 16/CEMGFA/2008 – RESERVADO

Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro – Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)



Lei n.º 2/99, de 13 de Janeiro – Lei de Imprensa

Lei n.º 31/2007, de 10 de Agosto – Grandes Opções do Plano 2008

Lei n.º 64/2007, de 06 de Novembro – Estatuto do Jornalista

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro – Orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas

d. Documentos

Estado-Maior do Exército – *Plano Geral de Comunicação do Exército (2007-2009)*, de 29 de Maio de 2007 – RESERVADO

Grandes Opções do Plano 2005 – 2009, de 14 de Julho de 2005

IESM (2007), NEP n.º DE 218 – *Trabalhos de Investigação*. Lisboa.

NATO MC. 2007. MC 0457/1: NATO Military Policy on Public Affairs. Brussels: NATO.

Programa do XVII Governo Constitucional

SHAPE. 2008. ACO Directive 95-1: Allied Command Operations (ACO) Public Affairs. Mons: SHAPE.

e. Internet

Danish Ministry of Defence. *Memorandum Consolidated implementation basis for “Danish Defence Agreement 2005 – 2009”* [em linha]. Copenhaga, Referência de 07Dez. 2004 [consult. em 02Mar2009]. Memorando disponível na WWW: <url:<http://www.fmn.dk/Forsvars-%20og%20sikkerhedspolitik/Forsvarsforlig/Documents/Implementeringsnotatet6.pdf>>

DARLEY, M. William. *War Policy, Public Support, and the Media*. [em linha]. US Army War College Quaterly, Referência de 2005 [consult. em 15Jan2009]. Disponível na WWW: <url:<http://www.carlisle.army.mil/usawc/parameters/05summer/darley.htm>>

EDER, Brigadier General Mari K. *Towards Strategic Communication*. [em linha]. US Army Professional Writing, Referência de 2007 [consult. em 15Jan2009]. Disponível na WWW: <url:http://www.army.mil/professionalwriting/volumes/volume5/september_2007/9_07_4.html>

Gabinete para os Meios de Comunicação Social. *História dos media em Portugal*. [em linha]. Referência de 2009. [consult. 12Abr2009]. Disponível na WWW: <url:<http://www.gmc.pt/index.php?op=menu&cid=78>>

Grupo Marktest. *Indicadores dos media – Bareme em Portugal*. [em linha]. Referência de 2007, 2008 e 2009. [consult. Mar/Abr2009]. Disponível na WWW: <url:<http://www.marktest.com/wap/>>

HALLORAN, Richard. *Strategic Communications*. [em linha]. US Army Professional Writing. Referência de 07Dez. 2007 [consult. 15Jan2009] Disponível na WWW: <url:http://www.army.mil/professionalwriting/volumes/volume5/december_2007/12_07_2.html>



MATOS, Teresa, *Os “media” influenciam, mas as pessoas “não são robots”* [em linha]. Portal da Associação Portuguesa de Famílias [Lisboa]: Jornal Público. Referência de 06Jun. 2001. [consult. 10Mar2009] Disponível na WWW: <url: <http://www.apfn.com.pt/Noticias/Jun2001/publico6a.htm>>.

Ministro da Defesa Nacional. *A Política de Defesa Nacional* [em linha]. [Lisboa]: Instituto de Defesa Nacional, Portal do Governo, Referência de 28Mai. 2008. [consult. 12Mar2009]. Disponível na WWW: <url:http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Ministerios/MDN/Comunicacao/Intervencoes/20080528_MDN_Int_Politica_Defesa_Nacional.htm>

PAYNE, Kenneth. *Waging Communication War*. [em linha]. US Army Professional Writing Referência de Set. 2008. [consult. 15Jan2009]. Disponível na WWW: <url:http://www.army.mil/professionalwriting/volumes/volume6/september_2008/index.html>

VITORINO, Cláudio, *A Imagem e a sua importância na criança e no adolescente* [em linha]. [Porto]: Revist@ do Curso de Comunicação Social da ESEV. Portal do Fórum Media [Sem referência]. [consult. 10Mar2009]. Disponível na WWW: <url:http://www.ipv.pt/forumedia/fe_6.htm>

f. Outros

Diário de Leiria de 23 de Outubro de 2008.

Diário de Notícias de 30 de Dezembro de 2008.

Diário de Notícias de 27 de Fevereiro de 2009.

Diário de Notícias de 21 de Março de 2009.

Jornal de Notícias de 08 de Dezembro de 2008.

Resumos das entrevistas/questionários a profissionais das Forças Armadas e jornalistas de OCS

Resumos das palestras efectuadas por profissionais das Forças Armadas e jornalistas de OCS no IESM aos cursos de promoção do ano lectivo de 2008/2009

g. Bibliografia consultada

COSTA, J. Almeida, MELO, A. Sampaio (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa*. 8.^a ed., revista e actualizada. Porto: Porto Editora.

MICHAELSON, Gerald A., MICHAELSON, Steven W. (2005). *Sun Tzu – Estratégias de Marketing*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

MONTEIRO, Coronel Joaquim Formeiro (2003). *A importância da publicidade e do marketing para a imagem do Exército e com contributo para o recrutamento normal – da formação às implicações, responsabilidades e desafios*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual de Longa Duração.

PENA, António de Oliveira (2003). *Revista Militar: Guerra na Idade da Informação. Media e Opinião Pública – Instrumento da Dinâmica Estratégica da actualidade*, 55^o Volume, N.º 10, p. 983-1006.

PEREIRA, Carlos Santos (2005). *Guerras da informação – Militares e Media em*



Cenários de Crise. Lisboa: Tribuna.

PUREZA, José Manuel, FERRÁNDIZ, Francisco (2003). *Fogo sobre os Media*. Lisboa: Quarteto, p. 91-110.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (1992). *Manual de Investigação Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

RASCÃO, José (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, p.146-147.

ROSENDO, José Manuel (2007). *De Istambul a Nassíria – Crónicas da Guerra no Iraque*. Lisboa: Contra Margem.

SALVADA, [et. al.] (2008). *Marketing institucional e a construção da marca Defesa*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. Trabalho de Aplicação de Grupo.

SERRANO, Belchior (2005). *O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de serviço militar – implicações e desafios*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares. Trabalho Individual de Longa Duração, p. 38-42.

QUINTERO, Alejandro Pizarroso (1996). *História da Imprensa*. Lisboa: Planeta Editora.

XIV Governo Constitucional (2001?). *Livro Branco da Defesa Nacional*. [S.l.].



Apêndice 1 – Estrutura das entrevistas/questionários



Tabela 1-1 – Estrutura das entrevistas/questionários a jornalistas dos OCS

<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
BASE	=	--	<ol style="list-style-type: none">1. Há quanto tempo acompanha os assuntos de defesa nacional?2. Quais as razões que o levaram a acompanhar os assuntos de defesa nacional? Foi imposto ou sugerido pelo órgão de comunicação social onde trabalha ou partiu da sua iniciativa? Por que razão?3. Possui alguma qualificação/habilitação específica nesta área? Pensa vir a ter? A quem julga caber a responsabilidade na prestação desse tipo de formação?
<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os <i>media</i> na difusão da Imagem institucional?	1 – De que forma as expectativas da sociedade portuguesa estão alinhadas com a verdadeira Imagem pública das Forças Armadas?	1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	<ol style="list-style-type: none">4. Qual a imagem das FFAA para a opinião pública?5. Considera acessível e de fácil compreensão, a linguagem e terminologia militares?6. Os cidadãos têm noção real dos valores da instituição?
<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os <i>media</i> na difusão da Imagem institucional?	2 – Quais as características dos <i>media</i> de expansão nacional que podem ser articuladas com as Forças Armadas para a difusão e transmissão da sua Imagem?	2 – As relações entre as Forças Armadas e os <i>media</i> prevêm uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da Imagem para opinião pública.	<ol style="list-style-type: none">7. Qual é a influência dos <i>media</i> na opinião pública?8. Influência dos <i>opinion makers</i> na opinião pública face às FFAA e Ramo?9. Para onde vão estes novos <i>media</i> com intervenção directa da sociedade?10. Os <i>media</i> potenciam positiva ou negativamente a imagem das FFAA?11. Como avalia actualmente, o relacionamento entre as FFAA / Ramos e a Comunicação Social? Justifique?12. Quais os assuntos militares que lhe despertam maior interesse?13. Considera que as fontes institucionais se encontram preparadas para entender e dar resposta adequada às suas solicitações?14. Que tipo de informação poderá interessar às duas partes em simultâneo?15. Que medidas devem as FFAA articular com os <i>media</i> para passar a imagem?



<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os <i>media</i> na difusão da Imagem institucional?	3 – Quais as estruturas e políticas de comunicação existentes no EMGFA e nos Ramos das Forças Armadas?	3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.	16. Qual a entidade institucional a quem primeiro recorre para confirmar determinada informação relativa às FFAA? 17. Normalmente tem sentido dificuldades na obtenção de informações/ confirmações? 18. Está familiarizado(a) com a estrutura organizacional das FFAA e dos Ramos? Considera esse facto importante para o exercício da sua actividade? 19. O que pensa da comunicação das FFAA passar a ser responsabilidade de agentes externos (outsourcing) através, por exemplo de agências de comunicação? 20. Considera que essa solução reforçaria a credibilidade da informação ou pelo contrário a empobreceria?
<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os <i>media</i> na difusão da Imagem institucional?	4 – Quais as potencialidades das estruturas e políticas de comunicação em organizações congêneres às Forças Armadas portuguesas, que contribuam para a criação e divulgação da Imagem institucional?	4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	21. Já teve contacto com elementos de gabinetes de comunicação de FFAA estrangeiras? 22. Se sim, quais e que diferenças positivas e negativas face à realidade nacional? 23. Que exemplo de organizações sem fins lucrativos / instituições pode referir que desenvolvam políticas de comunicações exemplares face à utilização dos <i>media</i> ?

Tabela 1-2 – Estrutura das entrevistas/questionários a militares das Forças Armadas

<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
<u>BASE</u>	==	--	1. Quais são (foram) as suas funções? 2. Há quanto tempo está (esteve) no Gabinete de Relações Públicas do MDN/EMGFA/Marinha/ Exército/ Força Aérea? 3. Nessa altura possuía/possui alguma qualificação/ habilitação específica na área da comunicação social?



<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
De que forma poderão as Forças Armadas utilizar os <i>media</i> na difusão da Imagem institucional?	1 – De que forma as expectativas da sociedade portuguesa estão alinhadas com a verdadeira Imagem pública das Forças Armadas?	1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	4. Qual pensa ser a imagem global das FFAA para a opinião pública? 5. Cidadãos têm noção real dos valores da instituição?
<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	<u>HIPÓTESES</u>	<u>QUESTÕES DAS ENTREVISTAS</u>
	2 – Quais as características dos <i>media</i> de expansão nacional que podem ser articuladas com as Forças Armadas para a difusão e transmissão da sua Imagem?	2 – As relações entre as Forças Armadas e os <i>media</i> prevêm uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da Imagem para opinião pública.	6. Qual pensa ser a influência dos Media na opinião pública? 7. Qual a influência dos <i>opinion makers</i> na opinião pública face às FFAA e Ramo? 8. Os <i>media</i> potenciam positiva ou negativamente a imagem das FFAA? 9. Como avalia actualmente, o relacionamento entre as FFAA / Ramos e a Comunicação Social? Justifique. 10. Considera que os profissionais dos OCS estão preparados para entender e veicular de forma fidedigna as informações prestadas? 11. Considera que os OCS e em particular os Jornalistas, demonstram receptividade e interesse em divulgar assuntos de cariz militar? 12. Que tipo de informação poderá interessar às duas partes em simultâneo? 13. Quais são as dificuldades mais frequentes no exercício da ligação com os OCS? 14. Perante a necessidade de divulgar para o exterior uma informação relativa às FFAA / Ramo, como procede/procedia? 15. Quais os assuntos militares que despertavam maior interesse aos OCS? 16. Considera as FFAA / Ramo, uma instituição fechada, que dificulta o acesso dos jornalistas? Justifique. 17. Que medidas devem as FFAA articular com os <i>media</i> para passar a imagem?



<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	HIPÓTESES	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS
	3 – Quais as estruturas e políticas de comunicação existentes no EMGFA e nos Ramos das Forças Armadas?	3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.	18. Considera existirem estruturas de comunicação das FFAA ou em função dos Ramos? 19. Estas estruturas estão devidamente enquadradas por estruturas ministeriais e governamentais? 20. Considera que a actual organização é a mais adequada para privilegiar o reforço da ligação com os OCS? 21. Concorda com a possibilidade da comunicação do Ramo passar a ser responsabilidade de agentes externos (outsourcing) através, por exemplo de agências de comunicação? 22. Considera que essa solução reforçaria a credibilidade da informação ou pelo contrário a empobreceria? 23. Que alterações realizar na presente estrutura?
		3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.	24. Considera que as políticas de comunicação das FFAA são comuns ou autónomas entre os Ramos? 25. Essas políticas seguem uma visão comum para as FFAA ou em função dos Ramos?
<u>QUESTÃO CENTRAL</u>	<u>QUESTÕES DERIVADAS</u>	HIPÓTESES	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS
	4 – Quais as potencialidades das estruturas e políticas de comunicação em organizações congêneres às Forças Armadas portuguesas, que contribuam para a criação e divulgação da Imagem institucional?	4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	26. Já teve contacto com elementos de gabinetes de comunicação de FFAA estrangeiras? 27. Se sim, quais e que diferenças positivas e negativas face à realidade nacional? 28. Que exemplo de organizações sem fins lucrativos / instituições pode referir que desenvolvam políticas de comunicações exemplares face à utilização dos <i>media</i> ?



Apêndice 2 – Respostas das entrevistas/questionários



Tabela 2-1 – Respostas de jornalistas de OCS

HIPÓTESES	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	RESULTADOS
1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	Qual pensa ser a imagem global das FFAA para a opinião pública?	Em relação às missões das FFAA a imagem é muito positiva. Em relação ao resto não há informação. As missões no estrangeiro procuram compensar a falta de aproximação entre as FFAA e a população. Encaradas como uma elite pouco acessível. Falta de informação que desperte a população. Maioritariamente positiva. A maioria dos estudos de opinião assim o confirma. FFAA valem mais do que se percebe e a culpa é das chefias. Positiva, visto que são um factor de estabilidade numa sociedade altamente competitiva e volátil.
	Considera acessível e de fácil compreensão, a linguagem e terminologia militares?	Não. Utiliza-se linguagem cifrada. Linguagem demasiado “militar”. Depende do interesse de quem houve. Não é acessível nem de fácil compreensão, mas não é obrigatório que o seja.
	Cidadãos têm noção real dos valores da instituição?	Não. Falta de conhecimento sobre o que se faz. Penso que sim. Não se aproveitam as outras MIP. Apenas uma faixa muito estreita da sociedade conhece os valores. População tem noção.
2 – As relações entre as Forças Armadas e os media prevêem uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da imagem das FFAA para opinião pública.	Qual pensa ser a influência dos media na opinião pública?	Grande. É muita. Os media são os mediadores entre os protagonistas e a opinião pública. Cada vez mais forte com a consolidação das TV privadas. Genericamente falando é grande.
	Qual a influência dos opinion makers na opinião pública face às FFAA e Ramo?	É relativa (baixos níveis de leitura em Portugal). Falam pouco de Defesa, mas elogiam os militares. Muito influentes. As páginas de opinião da imprensa são as menos lidas. Ainda não os há consolidados, mas a influência é cada vez maior. Têm peso, por vezes sem créditos. A influência é óbvia, ainda maior nas pessoas que seguem estes assuntos (militares e de política externa).
	Para onde vão estes novos media com a intervenção directa da sociedade?	Como fonte de informação, quanto mais variada melhor, no entanto pode quebrar as relações pessoais. Será um fenómeno passageiro em termos de influência. A função do jornalista será ainda mais importante na decifra da mensagem num mundo inundado de informação. A sociedade civil ainda não percebeu que tem cada vez mais poder. Falta sentido de intervenção e de causa pública. Ainda em evolução. Maiores OCS do mundo – Google e canal TV – YouTube. Esses espaços são programas mas não são informação, não havendo o filtro e trabalho do jornalista não há jornalismo. OCS estão a mudar, mas os novos meios não substituem o mais importante – as relações públicas.
	Os media potenciam positiva ou negativamente a imagem das FFAA?	Positivamente porque os dão a conhecer. Depende apenas das FFAA. Potenciam embora com menor alcance do que os militares acreditam. Igual a outra instituição.
	Como avalia actualmente, o relacionamento entre as FFAA / Ramos e a Comunicação Social? Justifique.	Há uma relação correcta, com os campos definidos e respeito mútuo. Pobre. Se a instituição pretende visibilidade deve ter uma boa relação com os media. Respeito mútuo contribui para um boa relação mas não pressupõe cumplicidade. Têm sido dados passos largos no sentido positivo. As FFAA também precisam dos OCS. Varia – com o MDN por vezes é negativo. Depende das “pessoas” –



		<p>dificuldades na diferenciação das funções de relações públicas, protocolo e comunicação. Hostilização dos jornalistas em função do que escrevem. Bom, mas a FAP regrediu. Marinha – mais activa e mais aberta. Antigamente demorava muito tempo para aceder à informação, agora melhorou muito. Necessidade de absoluta transparência. As FFAA aprenderam a trabalhar com as pessoas.</p>
	<p>Quais os assuntos militares que lhe despertam maior interesse?</p>	<p>As operações no terreno. Modernização das FFAA. Outras MIP. Tudo o que tiver imagem. Tudo o que estiver alinhado com as preocupações do cidadão no momento. Relações dos militares com outros centros de poder. As questões internas das FFAA estão a perder importância.</p>
	<p>Considera que as fontes institucionais se encontram preparadas para entender e dar resposta adequada às suas solicitações?</p>	<p>Os gabinetes de comunicação dos Ramos sim. Não. Confusão nas FFAA entre Gabinetes de Comunicação, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa. A instituição defende-se muito mal e as hierarquias são muito rígidas tentando otimizar a forma de enganar o jornalista (funciona com maus jornalistas mas não podem esconder informação que deve ser pública). Linguagem dos responsáveis militares muito codificada. Fontes institucionais são demasiado formais. Respostas deveriam ser em tempo útil. Assessores do MDN preocupados com imagem do Ministro e não com a das FFAA.</p>
	<p>Que tipo de informação poderá interessar às duas partes em simultâneo?</p>	<p>A parte operacional. As que interessam ao grande público interessam aos <i>media</i>. Questões corporativas deverão ser comunicadas por boletins internos. Que haja um canal de informação aberto. A maior parte da informação. Os objectivos podem ser opostos mas é fundamental uma boa relação pessoal e confiança mútua.</p>
	<p>Que medidas devem as FFAA articular com os <i>media</i> para passar a imagem?</p>	<p>Colocar os jornalistas em contacto com os responsáveis pelas áreas a tratar. Maior ligação e proximidade com a sociedade civil. Disponibilizar informação verdadeira e em tempo útil. Existência de boa assessoria. Pagar publicidade. Um jornalista não serve para passar a imagem, mas sim para dar notícias, boas ou más. No tempo do Ministro Veiga Simão existia “conversa” semanal com jornalistas acreditados para dar informação. Actual MNE ainda faz. Bom exemplo do Exército – CEME chamou os OCS no dia da AM e falou abertamente, distribuiu informação e respondeu a todas as questões. Onde estão as FFAA na <i>internet</i>? Para vender o produto, deverá transformar-se o assunto em algo pedagógico e dirigir para os jovens. Os gabinetes dos Ramos têm sabido fazê-lo. <i>Media centre</i> atrasaria a resposta face às culturas de cada Ramo. Os <i>sites</i> dos Ramos são as montras – precisam de <i>update</i> da informação.</p>
<p>3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e</p>	<p>Qual a entidade institucional a quem primeiro recorre para confirmar determinada informação relativa às FFAA?</p>	<p>Porta-vozes dos Ramos. Se possível, directamente com os protagonistas. Político – MDN, militar – ao Gabinete do Ramo.</p>
	<p>Normalmente tem sentido dificuldades na obtenção de</p>	<p>Frequentemente. Jornalistas pretendem uma resposta rápida, mesmo sendo para dizer que não</p>



entre si.	informações/ confirmações?	pode responder. Ausência de resposta funcional mal para ambos. Por vezes as respostas são evasivas. Não.
	Está familiarizado(a) com a estrutura organizacional das FFAA e dos Ramos? Considera esse facto importante para o exercício da sua actividade?	Sim, é muito importante. Não é mais do que o trabalho de casa de qualquer jornalista.
	Concorda com a possibilidade da comunicação do Ramo passar a ser responsabilidade de agentes externos (outsourcing) através, por exemplo de agências de comunicação?	Não concordo. É um erro. Assuntos de Defesa têm demasiadas particularidades e tem de ser feito por alguém conhecedor. As FFAA são mais do que uma empresa pública de prestação de serviços e isso seria mau para a própria instituição.
	Considera que essa solução reforçaria a credibilidade da informação ou pelo contrário a empobreceria?	Uma área como a Defesa não deve ser entregue a agências pela natureza das matérias. É preferível dar essa formação a militares que tenham apetência e vontade de o fazer. Seria demonstrar fraqueza interna e passar a ideia de uma “imagem fabricada”. Empobreceria a credibilidade da informação. As FFAA devem ter/formar especialistas em comunicação e <i>marketing</i> . A razão da existência das FFAA não deve ser vendida como qualquer artigo.
3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.	Considera que as políticas de comunicação das FFAA são comuns ou autónomas entre os Ramos?	Autónomas. Cada um para seu lado. Com alguma comunicação interna. Conflito/competição entre os Ramos. Deveria haver estrutura integrada especialmente nas FND. Todos querem mostrar para justificar os recursos atribuídos. Ainda que haja comunicação entre os Ramos, cada um tem características próprias.
	Essas políticas seguem uma visão comum para as FFAA ou em função dos Ramos?	Orientadas para o Ramo. Em função de cada Ramo. Falta de política de comunicação das FFAA para rentabilizar recursos.
4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/ amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	Já teve contacto com elementos de gabinetes de comunicação de FFAA estrangeiras?	Sim. NATO na Bósnia, Kosovo e Afeganistão.
	Se sim, quais e que diferenças positivas e negativas face à realidade nacional?	Rapidez da resposta. NATO ministra briefing semanal no QG. EUA evoluíram muito desde 2003 e optam por mostrar “quase” tudo para esconder algo.
	Que exemplo de organizações sem fins lucrativos / instituições pode referir que desenvolvam políticas de comunicações exemplares face à utilização dos <i>media</i> ?	Assistência Médica Internacional. Banco Alimentar contra a Fome. Comité Olímpico de Portugal.



Tabela 2-2 – Respostas de elementos das Forças Armadas

HIPÓTESES	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	RESULTADOS
1 – Os cidadãos portugueses percebem a missão, cultura organizacional, objectivos actuais e futuros e actividades das Forças Armadas de uma forma clara e de acordo com os objectivos da organização e compreendem o valor desse investimento como necessário.	Qual pensa ser a imagem global das FFAA para a opinião pública?	Positiva mas não decifrada. Os públicos-alvo não estão segmentados (geral, <i>opinion makers</i> , comunidade universitária, científica, política, empresarial e religiosa). Boa, de forma geral. Diferenças de acordo com a localização geográfica. ⁸⁴
	Cidadãos têm noção real dos valores da instituição?	Baseado sobretudo nas missões das FFAA. De uma forma geral não, mas depende do extracto social em análise.
2 – As relações entre as Forças Armadas e os media prevêem uma ligação de cooperação funcionando como um meio de divulgação da imagem das FFAA para opinião pública.	Qual pensa ser a influência dos media na opinião pública?	Importantíssima. Sobretudo TV e imprensa escrita. Significativa.
	Qual a influência dos <i>opinion makers</i> na opinião pública face às FFAA e Ramo?	Grande (sobretudo na TV). Têm ideia de boa imagem das FFAA. Elevadíssima. Positiva (7 em 10).
	Os media potenciam positiva ou negativamente a imagem das FFAA?	Imagem e influência dos media é indissociável, também devido às necessidades de recrutamento. Depende da situação (em situações de crise deve ser dada a explicação por parte das autoridades militares sobre o que aconteceu). Sim, dependendo da notícia.
	Como avalia actualmente, o relacionamento entre as FFAA / Ramos e a Comunicação Social? Justifique.	Estabilizado. Mas pode fazer-se mais. Uns Ramos investem mais do que outros. Relacionamento de disponibilidade por parte das FFAA para responder. Cada vez mais aberta. A nível interno as chefias vêem os OCS como infiltrados e a nível externo os OCS têm poucos especialistas em assuntos militares.
	Considera que os profissionais de comunicação social estão preparados para entender e veicular de forma fidedigna as informações prestadas?	Poucos jornalistas especialistas em Defesa (imprensa tem mais). Núcleo cada vez mais restrito. Por norma os jornalistas são isentos, mas há uma lógica empresarial nos OCS.
	Considera que os OCS e em particular os jornalistas, demonstram receptividade e interesse em divulgar assuntos de cariz militar?	Existe pouco conhecimento. Fazer uma avaliação das oportunidades e procurar assuntos do dia. Os OCS não fazem o que nós queremos.
	Que tipo de informação poderá interessar às duas partes em simultâneo?	Usar briefings regulares para estabelecer comunicação fluida entre as partes. Depende da conjuntura.
	Quais são/foram as dificuldades mais frequentes no exercício da ligação com os OCS?	Necessidade de resposta atempada aos OCS (organização não está preparada para isto). Deve existir permanente disponibilidade para responder a tudo. A passagem da versão.

⁸⁴ Ainda em referência à questão 1, de salientar a análise de imprensa realizada pelo Exército em 2008, e onde foram analisadas 5450 notícias diárias (nacionais) e 2870 semanais (regionais). Deste total de 8320 notícias, 1640 falavam do Exército, sendo 58.4% de opinião favorável, 38.3% neutras e 3.3% de opinião desfavorável. Os MCS analisados foram a internet (13,4%), Imprensa (65,7%) e TV (20,8%), não tendo sido analisadas as notícias na rádio.



	Perante a necessidade de divulgar para o exterior uma informação relativa às FFAA/Ramo, como procede/procedia?	Comunicados ou <i>press release</i> para convocar/informar os OCS, tendo em atenção os correspondentes permanentes da Defesa.
	Quais os assuntos militares que despertavam maior interesse aos OCS?	Sobretudo as missões no exterior. Actividades ligadas ao produto operacional (treino, exercícios, aprontamento, projecção, actividade nos TO e retracção). Outras MIP (ligadas à defesa da costa portuguesa). Assuntos que possam ver, experimentar e tocar. Dias festivos. Tudo o que tem a ver com os valores da vida humana.
	Considera as FFAA/Ramo, uma instituição fechada, que dificulta o acesso dos jornalistas? Justifique.	Do ponto de vista da comunicação é uma organização fechada pela natureza das funções. Não, até porque já não é possível ser fechada. Actualmente não.
	Que medidas devem as FFAA articular com os <i>media</i> para passar a imagem?	Brifingues semanais ou mensais no MDN para manter os OCS e <i>opinion makers</i> informados e actualizados. Maior presença e mais activa, não esquecendo o público mais jovem. Usar a TV com comentadores regulares e a <i>internet</i> (sites mais atraentes). Construir uma imagem consistente e uniformizada. Política de comunicação comum. Divulgar mais actividades das FFAA e das suas chefias. Realizar conferências de imprensa de forma regular para informar. Marinha TV elabora pequenos filmes (dois minutos no máximo) que podem ser colocados nos sites ou passados aos OCS. Usar a TV pública para publicidade (<i>internet</i> tem valores cada vez mais caros). Mais informação com imagens. Criar exercícios/actividades com novidades para atrair os OCS.
3.1 – As actuais estruturas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas estão perfeitamente enquadradas com os órgãos de soberania e entre si.	Considera existirem estruturas de comunicação das FFAA ou em função dos Ramos?	Por vezes nem articulação existe entre os Ramos. Não há enquadramento superior nem política de divulgação. Específicas dos Ramos. Assenta em boas relações pessoais entre os porta-vozes dos Ramos.
	Estas estruturas estão devidamente enquadradas por estruturas ministeriais e governamentais?	Não. O MDN apenas tem assessores de imprensa.
	Considera que a actual organização das relações públicas é a mais adequada para privilegiar o necessário reforço da ligação com os OCS?	Marinha – Informação Pública e Divulgação. O recrutamento é feito também com recurso ao site da Divulgação. Mistura com a actividade do Protocolo.
	Concorda com a possibilidade da comunicação do Ramo passar a ser responsabilidade de agentes externos (outsourcing) através, por exemplo de agências de comunicação?	É mais complicado. Muita informação reservada e confidencial. Literalmente contra. Apenas assessoria por jornalistas. Não têm o espírito da organização.
	Considera que essa solução reforçaria a credibilidade da informação ou pelo contrário a empobreceria?	Associaria a imagem das Forças Armadas a algo que se quer esconder. Poderia ser interpretado como parcial.
	Que alterações realizar na	Maior exclusividade e permanência nas funções.



	presente estrutura?	Reunir no mesmo espaço físico os representantes do MDN, EMGFA e Ramos. Comunicação de forma conjunta. Definir um grupo de comentadores das FFAA para intervenções regulares. Formar, trabalhar em equipa. Ter especialistas na área. Constituição de um <i>media centre</i> é possível e desejável, sobretudo para as actividades das FND (aproveitar imagem da Marinha, maior estrutura do Exército e uso da <i>internet</i> feito pela Força Aérea). <i>Combat camera team</i> conjuntos. Mais e melhor formação e <i>media training</i> de forma conjunta. Para tornar conjunto, alterar estrutura de base das FFAA. Nível de coordenação entre os Ramos é razoável e suficiente. Problemas culturais/políticos para a devida articulação entre o MDN e os Ramos (mudanças de pessoas/políticas). Políticas de valores das FFAA para a população a definir pelo MDN. Órgão coordenador tem de estar ao nível do EMGFA.
3.2 – As políticas de comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas provêm de uma estratégia comum e orientada para a mesma visão.	Considera que as políticas de comunicação das FFAA são comuns ou autónomas entre os Ramos?	Autónomas e por vezes em competição. Não existem políticas comuns. Despacho 13/MDN/2002 não se aplica mas não foi revogado. O comum será o caminho.
	Essas políticas seguem uma visão comum para as FFAA ou em função dos Ramos?	Visão em função do Ramo que resulta em várias imagens e respostas. Deveria ser uma visão comum. Por vezes são coincidentes.
4 – As políticas de comunicação de organizações militares de países aliados/amigos consagram soluções que podem ser adaptadas à realidade portuguesa.	Já teve contacto com elementos de gabinetes de comunicação de FFAA estrangeiras?	Sim. Dinamarca, Bélgica, Holanda e Espanha.
	Se sim, quais e que diferenças positivas e negativas face à realidade nacional?	FFAA de Espanha (Estratégia de comunicação bem definida e apoiada pelo <i>marketing – internet</i>). <i>Media centre</i> das FFAA (Dinamarca). Belgas e holandeses trabalham de forma conjunta e muito profissional. Programa semanal na TV pública onde se fala de Defesa. São mais específicos nas diferentes áreas, menos flexíveis que em Portugal.
	Que exemplo de organizações sem fins lucrativos / instituições pode referir que desenvolvam políticas de comunicações exemplares face à utilização dos <i>media</i> ?	Refúgio Aboim Ascensão.