

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR  
2020/2021**



**TII**

**ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS**

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

**Vítor Emanuel de Carvalho Rodrigues de Almeida  
CAP/TPAA**



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

**ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO NAS FORÇAS  
ARMADAS**

**CAP/TPAA Vítor Emanuel de Carvalho Rodrigues de Almeida**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/2021, 2ª Edição

Pedrouços 2021



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

**ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO NAS FORÇAS  
ARMADAS**

**CAP/TPAA Vítor Emanuel de Carvalho Rodrigues de Almeida**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/2021, 2ª Edição

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2021



## **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Vítor Emanuel de Carvalho Rodrigues de Almeida, declaro por minha honra que o documento intitulado Estratégia da Comunicação das Forças Armadas corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior 2020/2021 2ª edição no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **16 de julho de 2021**

Vítor Emanuel de Carvalho Rodrigues de Almeida



## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me acompanharam neste processo, pelo modo como me incentivaram, desafiaram e apoiaram de maneiras diferentes.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Nuno Loureiro, quero expressar a minha profunda gratidão pela disponibilidade e estímulo que demonstrou nas diferentes etapas deste trabalho, bem como pela confiança e liberdade depositados no meu trabalho.

Aos entrevistados, por terem cedido o seu precioso tempo para responder a questões sobre este tema, tornando-se parte integrante e basilar deste projeto. Agradeço a profundidade e a honestidade das vossas respostas.

Por fim, às mulheres da minha vida, Célia e Alice, pela vossa compreensão, paciência e Amor que demonstraram nesta etapa. Sem vocês, não teria sido possível.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento concetual e metodológico .....	4
2.1 Outros Estudos .....	4
2.2 Estratégia da Comunicação .....	4
2.3 Identidade .....	6
2.4 Imagem .....	7
2.5 Reputação .....	7
2.6 Modelo de análise .....	8
3. Metodologia e Método .....	9
3.1 Metodologia .....	9
3.2 Método .....	9
3.2.1 Participantes e procedimento .....	9
3.2.2 Instrumentos de recolha .....	10
3.2.3 Técnicas de análise .....	10
4. Análise e discussão dos resultados .....	12
4.1 Estratégias de Comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas .....	12
4.1.1 EMGFA .....	13
4.1.2 Marinha .....	14
4.1.3 Exército .....	15
4.1.4 Força Aérea .....	17
4.1.5 Síntese conclusiva e resposta à QD1 .....	18
4.2 Estratégias de Comunicação de Forças Armadas congéneres .....	18
4.2.1 Finlândia .....	19
4.2.2 Dinamarca .....	20
4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2 .....	22
4.3 Estratégia da comunicação das Forças Armadas e resposta à QC .....	23
5. Conclusões .....	27
Referências bibliográficas .....	32



## Índice de Apêndices

Apêndice A —	Modelo de Análise .....	Apd A - 1
Apêndice B —	Tabela de Missão, Valores, Visão FFAA.....	Apd B - 1
Apêndice C —	Guião Entrevista EMGFA e Ramos .....	Apd C - 1
Apêndice D —	Análise de Conteúdo entrevista EMGFA e Ramos .....	Apd D - 1
Apêndice E —	Entrevista a Sune Wadskjær Nielsen – Oficial de Informações Forças Armadas Dinarmquesas .....	Apd E - 1
Apêndice F —	Entrevista Colonel Torsti Astrén - Director Communications and Public Affairs of Finnish Defence Forces .....	Apd F - 1
Apêndice G —	Linhas de Orientação com Análise SWOT .....	Apd G - 1
Apêndice H —	<i>Elite Interview</i> .....	Apd H - 1

## Índice de Figuras

Figura 1 –	Ciclo da Estratégia da Comunicação .....	6
Figura 2 -	Eurobarómetro (Nível de Confiança nas FFAA).....	13
Figura 3 –	Estrutura Superior <i>Defence Command</i> Finlândia.....	19
Figura 4 –	Página Inicial do sítio Internet FAF .....	20
Figura 5 –	Estrutura Superior <i>Danish Defence</i> .....	21
Figura 6 –	Página Inicial do sítio Internet FAD .....	22

## Índice de Tabelas

Quadro 1 –	Entrevistas e participantes .....	9
Quadro 2 –	Participantes <i>Elite Interview</i> .....	11



## **Resumo**

Este trabalho de investigação centrou-se na elaboração de linhas de orientação para definição de uma estratégia da comunicação comum às Forças Armadas, que permita consolidar e potenciar a sua imagem junto da sociedade portuguesa.

Para o efeito, ao nível da investigação foi efetuada uma análise a documentos oficiais do EMGFA e dos três Ramos das FFAA, bem como foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelos serviços de comunicação e relações-públicas destas quatro entidades.

Com base nos resultados da investigação, que permitiram a elaboração de uma matriz *SWOT*, foi possível elaborar dez linhas de orientação que definem uma possível estratégia da comunicação comum às FFAA.

Assim, conclui-se que é importante existir uma estratégia da comunicação comum às FFAA que consolidem a sua imagem e conseqüentemente a sua reputação. Por outro lado, essa estratégia comum deve ser coordenada pelo EMGFA para a definição de valores comuns e únicos das FFAA, tendo os Ramos a autonomia para a sua implementação e conceção de estratégias da comunicação específicas a cada um. Por fim, reconheceu-se a importância de existir militares dos três Ramos a colaborar para a definição da estratégia da comunicação comum às FFAA, por forma a contribuir com o *know-how* de cada Ramo, criando sinergias para a divulgação da identidade das FFAA junto da sociedade portuguesa.

## **Palavras-chave:**

Forças Armadas, Estratégia de Comunicação, Comunicação, Identidade, Imagem, Reputação



### ***Abstract***

This research focused on the elaboration of guidelines for the definition of a common communication strategy to the Armed Forces, which would allow them to consolidate and enhance their image in Portuguese society.

For this purpose, at the research level, it was carried out an analysis of official documents of the EMGFA and of the three branches of the Armed Forces, as well as interviews with those responsible for the communication and public relations services of these four entities.

Based on the results of the investigation, which allowed the elaboration of a SWOT matrix, it was possible to elaborate ten guidelines that define a possible common communication strategy to the Armed Forces.

Therefore, it is important to have a common communication strategy in the Armed Forces that consolidates its image and consequently its reputation. On the other hand, this common strategy must be coordinated by the EMGFA for the definition of common and unique values of the Armed Forces, and the Branches must have the autonomy for its implementation and conception of specific communication strategies. Finally, was recognized the importance of having human resources from the three branches to collaborate in the definition of the common communication strategy of the Armed Forces, in order to contribute with the expertise of each branch, creating synergies for the dissemination of the Armed Forces Identity in Portuguese society.

### ***Keywords:***

Armed Forces, Communication Strategy, Communication, Identity, Image, Reputation



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CEDN	Conceito Estratégico Defesa Nacional
CEM	Chefes de Estado-Maior
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CHOD	<i>Chief of Defence</i>
COFDF	<i>Commander of the Finnish Defence Forces</i>
CPOS	Curso Promoção Oficial Superior
DEA	Diretiva Estratégica Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ESCE	Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército
EU	União Europeia
EU	União Europeia
FA	Força Aérea
FAD	Forças Armadas Dinamarquesas
FAF	Forças Armadas Finlandesas
FFAA	Forças Armadas
LO	Linhas de Orientação
MDN	Ministério Defesa Nacional
NATO	Organização Tratado do Atlântico Norte
OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico
ONU	Nações Unidas
PD	Pergunta Derivada
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual



## 1. Introdução

Quando, em 1967, Paul Watzlawick escreveu um dos axiomas da pragmática da comunicação “não se pode não comunicar” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1997, p. 47), estaria longe de imaginar que este postulado iria ser um elemento caracterizador das organizações do século XXI. De facto, segundo Lampreia (2003, p. 9) nunca o papel da comunicação foi tão decisivo para as instituições como é neste momento, sendo uma ferramenta de gestão indispensável para a obtenção da tão desejada reputação. Esta posição é também defendida por Moreira (2020, p. 394), que refere que a gestão da comunicação passou a ser um “elemento estratégico do sucesso de qualquer organização, tendo assumido tal condição a partir das chamadas mudanças organizacionais ocorridas na segunda metade do século XX”.

Desta forma, “todas as empresas comunicam, pois todas enviam mensagens acerca dos seus produtos e sobre si próprias” (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 118), sendo uma ação inata às organizações, uma vez que o objetivo da comunicação é dialogar, tornar comum ou partilhar (Duarte, 2020, p. 221).

Apesar de algumas organizações não terem consciência de que tudo é comunicação, e que por vezes a má comunicação gera uma imagem negativa (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 119), segundo Rodrigues (2001, p. 67) “uma palavra esperada mas não enunciada ou uma ação não realizada mas esperada ou virtualmente sugerida são igualmente atos comunicacionais”, pelo que é importante existir um planeamento estratégico da comunicação que defina políticas, metas e ações que vão garantir os objetivos definidos pela organização (Moreira, 2020, p. 395).

Desta forma, o diálogo, a informação e a comunicação permitem criar um ambiente de harmonia e de confiança entre os intervenientes, gerando-se um clima de satisfação entre os públicos-alvo e a organização (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 91).

Se tivermos em consideração que uma organização é definida em função da estratégia que pretende seguir (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 50), a comunicação deve estar orientada para a obtenção desse estado final desejado.

Por outro lado, a estratégia da comunicação facilita a integração e difusão da cultura organizacional, favorecendo a partilha de convicções, valores e de conhecimentos entre os membros de uma instituição, permitindo a interiorização inconsciente dessa cultura e garantindo, desta forma, a sua sobrevivência e o recrutamento de novos colaboradores (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 82).



As Forças Armadas (FFAA) não podem ser exceção. De acordo com Queiroz (2012, p. 26), os ramos das FFAA, Marinha, Exército e Força Aérea, reconhecem a vantagem de ter uma estratégia da comunicação, assente nos princípios de grandes organizações, de maneira a operacionalizar a comunicação desde o nível estratégico até ao nível tático.

Apesar de ser discutível se as FFAA podem ser comparadas, em termos de gestão da comunicação, com organizações civis, Caetano e Rasquilha (2007, p. 98) defendem que todas as empresas são “organismos extremamente complexos, cujas características individuais as tornam únicas”. Desta forma, as FFAA devem ser analisadas como um sistema complexo com características que as tornam singulares e que devem ser comunicadas.

Já Ruão (2020, p. 31) constata que a “comunicação é a base de todas as organizações e das suas atividades” e que apenas a comunicação que pretende atingir a missão de uma organização é que deve ser vista como estratégica.

Aliás, tal como defendeu Queiroz (2012, p. 34), a falta de uma estratégia de comunicação nas FFAA torna difícil a divulgação das mensagens, não potencia as sinergias entre os diferentes Ramos e reduz a coerência da comunicação das FFAA junto dos seus públicos.

Portanto, constata-se que a comunicação é um fator preponderante na gestão das organizações modernas, e quando é gerida de forma estratégica procura alcançar, com eficácia, os objetivos organizacionais propostos.

Neste seguimento, com este Trabalho de Investigação Individual (TII) pretendem-se propor Linhas de Orientação (LO) para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA, por forma a ajudar a interpretação social da sua identidade.

Este TII tem como objeto de estudo a estratégia da comunicação nas FFAA e encontra-se delimitado (Santos e Lima, 2019, p.42), nos domínios:

- Temporal, na atualidade (2021);
- Espacial, nas FFAA;
- Conteúdo, na existência de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA.

Este trabalho pretende contribuir para a compreensão da existência de uma estratégia da comunicação comum para as FFAA, e não apresentar uma proposta de estratégia ou plano de comunicação para as mesmas. Da mesma forma, esta investigação será delimitada ao Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e aos três Ramos, uma vez que a inclusão do Ministério da Defesa Nacional (MDN) nesta fórmula implicaria um estudo mais alargado ao conceito de defesa nacional e de todos os seus intervenientes.



Assim, este TII tem com Objetivo Geral (OG) “*Formular linhas de orientação para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas Forças Armadas*”, sendo definidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

**OE1:** Analisar as estratégias da comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas;

**OE2:** Analisar as estratégias da comunicação de Forças Armadas congêneres.

Face ao enquadramento anterior, foi definida a seguinte questão central (QC): *Qual a estratégia da comunicação que consolida a imagem e a reputação das Forças Armadas?*

Este TII está estruturado em cinco capítulos: a introdução, que abrangerá o enquadramento geral do trabalho, justificando a sua pertinência, o objeto de estudo e a sua delimitação, e serão apresentados os OG, os OE e a QC da investigação; o segundo capítulo irá incidir sobre o enquadramento concetual e metodológico; o terceiro descreverá a metodologia e o método; o quarto capítulo está centrado na análise e discussão dos resultados obtidos, na perspetiva da estratégia da comunicação do EMGFA e dos três ramos, de FFAA congêneres e da estratégia da comunicação comum nas FFAA; no último capítulo será efetuada uma síntese dos aspetos essenciais identificados ao longo da investigação, sendo apresentado um resumo sucinto do procedimento metodológico seguido e os principais contributos para o conhecimento científico na perspetiva de melhorar a estratégia da comunicação nas FFAA.



## **2. Enquadramento concetual e metodológico**

### **2.1 Outros Estudos**

Ao nível de estudos já realizados relacionados com esta temática, destacam-se três trabalhos de investigação individual efetuados no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General no Instituto Universitário Militar (IUM).

No mais recente, elaborado por Honorato (2017) é explorada a possibilidade de uma abordagem conjunta entre os três Ramos para a implementação de uma estratégia e política de utilização das redes sociais online. Segundo Honorato (2017, p.48) os Ramos, onde se inclui o EMGFA, consideram que faz sentido existir um plano de comunicação comum a todas as FFAA, para determinadas áreas, com a ressalva que exista um equilíbrio das capacidades de comunicar entre todos os intervenientes. Na mesma medida, todos os Ramos consideraram o plano de comunicação como um “documento doutrinário máximo a nível interno e sempre com um âmbito global para toda a comunicação” (Honorato, 2017, p. 44).

Queiroz (2012), no seu trabalho sobre o imperativo de uma estratégia da comunicação de defesa nacional, reconheceu que as FFAA identificam as vantagens de terem a comunicação estratégica enquadrada pelos princípios das grandes empresas e por uma estratégia que oriente as atividades da comunicação, operacionalizando-as de forma integrada. Por outro lado, existe a necessidade de formular uma estratégia da comunicação da defesa para: aumentar a reputação da defesa nacional e das FFAA; maximizar os efeitos, dando maior coerência à comunicação; viabilizar a utilização integrada dos recursos; sustentar a convicção da necessidade da existência das FFAA; e aumentar a compreensão do papel relevante da Defesa (Queiroz, 2012, p. 44).

Por fim, identifica-se também o trabalho de Gonçalves (2010), sobre a relação entre as FFAA e os Media, onde se constatou que devia ser elaborado um plano integrado de comunicação estratégica para garantir um relacionamento profícuo entre estas duas entidades. Concluiu ainda que deveriam ser “emanadas as orientações estratégicas conducentes à elaboração de uma política integrada de comunicação, interdepartamental, que permita consciencializar o ‘público’ nacional, também através dos OCS, para as necessidades de segurança e defesa coletiva.” (Gonçalves, 2010, p. 40).

### **2.2 Estratégia da Comunicação**

Este termo engloba em si dois conceitos muito presentes nas organizações atuais: estratégia e comunicação.



No âmbito deste TII, considera-se que a estratégia, em comunicação, é o caminho que a organização terá de percorrer para conseguir alcançar os seus objetivos, ou seja, “onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo” (Duarte, 2020, p. 237).

Por outro lado, comunicação “é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude” (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 96), sendo que “comunicar é sobretudo significar” (Santos, 1992, p. 10). Da mesma maneira, Espanha (2020, p. 41) defende que se pode descrever comunicação como o processo de transmissão ou troca de informação entre os envolvidos, permitindo partilhar ideias, atitudes e conhecimento, por forma a estabelecer e manter relações.

Assim, o conceito de estratégia da comunicação aparece nas organizações como o resultado do objetivo da comunicação interpessoal: passar a mensagem ao recetor e receber o feedback do mesmo (Felix, 2020, p. 177).

O planeamento da comunicação, em termos estratégicos, é uma função fundamental para qualquer instituição (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 99), uma vez que permite ir ao encontro da missão, visão e objetivos da organização, sendo um processo dinâmico e contínuo (Duarte, 2020, p. 221).

Deste modo, a estratégia procura articular os objetivos organizacionais com as ferramentas que permitem facilitar o diálogo entre a organização e os seus públicos, de maneira a atingir os objetivos propostos (Duarte, 2020, p. 244).

A estratégia da comunicação pode ser considerada como o conjunto de “decisões integradas, que permitem à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar” (Brochand, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio, 1999, p. 42).

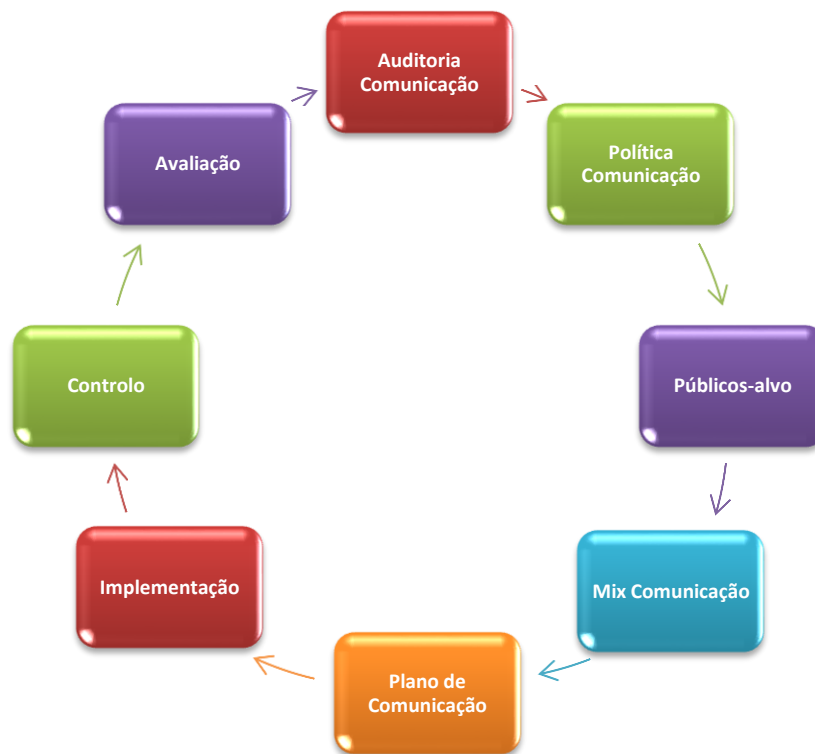
Nos dias de hoje, o que mais distingue as organizações é a comunicação, pelo que deve ser tratada como um elemento capital da estratégia global das mesmas (Duarte, 2020, p. 229).

Desta forma, segundo Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999, p. 42), Duarte (2020, p. 239) e Lampreia (2003, p. 65), na definição da estratégia da comunicação a organização tem de saber claramente onde está e onde quer chegar, sendo a estratégia o elo de ligação entre a identidade (onde está) e a imagem (onde quer chegar) da instituição.

Por conseguinte, as organizações devem estabelecer uma política de comunicação que formalize, num documento, os seus macroprocessos comunicacionais. Este documento, é

essencial para qualificar e oficializar o papel da comunicação e o seu entendimento por parte da organização (Felix, 2020, p. 148).

Segundo Brochand, Lendrevie, Rodrigues, e Dionísio (1999, p. 43) e Caetano e Rasquilha (2007, p. 111), a estratégia da comunicação pode ser sistematizada da seguinte maneira:



**Figura 1 – Ciclo da Estratégia da Comunicação**

Fonte: Adaptado de Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999) e Caetano e Rasquilha (2007).

Assim, “também em comunicação, o planeamento é um fator decisivo para a concretização de uma estratégia global” (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 112). No entanto, antes de serem definidos os objetivos da estratégia da comunicação, deve ser pensado qual é o estado final desejado que irá permitir à organização posicionar-se em situação mais vantajosa em relação à concorrência (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 113).

### 2.3 Identidade

O conceito de identidade descreve a maneira como a organização se vê a si própria e como é que gostaria de ser vista no exterior, estando intrinsecamente ligada a conceitos como carácter corporativo, personalidade e cultura (Fombrum, 2018, p. 402).

Segundo Caetano e Rasquilha (2007, p. 81), quando uma organização comunica, pretende gerir a sua própria identidade, por forma a construir uma imagem consistente.



Já Dantas e Abreu (2020, p. 447) referem que o objetivo da comunicação de uma identidade é construir uma imagem que seja relevante para a mesma, em que a identidade e a imagem “diferem na forma e conteúdo, mas coincidem na comunicação”.

Desta forma, para Fombrum (2018, p. 399), a identidade pode ser caracterizada como um dos valores fundamentais que moldam a comunicação, a cultura e as decisões organizacionais, sendo a base onde assenta a reputação e a imagem. “Uma identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza” (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 132).

## **2.4 Imagem**

Segundo Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999, p. 399), Fombrum (2018, p. 402) e Uribe (2003, p. 77), a imagem de uma organização deve ser entendida como o conjunto de representações associadas a uma instituição, traduzindo-se na forma como é percebida pelo exterior.

Assim, toda a comunicação organizacional pretende construir uma imagem que seja significativa da identidade da organização. Pode-se afirmar que existe uma relação causa-efeito entre a identidade e a imagem, onde a causa é a identidade que tem de ser comunicada e o efeito é a percepção (imagem) dessa identidade junto dos públicos-alvo que são os recetores dessa comunicação (Dantas & Abreu, 2020, p. 447). Por isso, “a imagem é a sombra da identidade” (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 131).

Para Uribe (2003, p.77), se a imagem for positiva estabelece-se a reputação e a confiança entre a organização e aqueles que com ela estabeleçam qualquer tipo de relação. Porém, uma organização pode ter mais do que uma imagem, e se elas não forem consistentes entre si terá um impacto negativo na reputação (Fombrum, 2018, p. 402).

Lampreia (2013, p. 50) conclui que o “sucesso de qualquer empresa dependerá exclusivamente da imagem e, por tabela, da reputação que ela souber criar e veicular junto dos seus diferentes públicos-alvo”.

## **2.5 Reputação**

Segundo Duarte (2020, p. 222) as organizações nem sempre se lembram que a reputação é um fator essencial para a sua sobrevivência, sendo que muitas delas só agora estão a tomar consciência da diferença entre imagem e reputação (Fombrum, 2018, p. 129).

Assim, pode definir-se reputação como todas as percepções que os públicos-alvo têm de uma organização, sendo construída ao longo dos anos com as interações que foram sendo feitas entre os intervenientes (Fombrum, 2018, p. 125). Igualmente, Duarte (2020, p. 222) defende que a reputação pode ser definida como a representação que as pessoas fazem de



uma organização, ao longo dos anos, com base no que ela faz, como faz e como é vista pelos outros.

Para Fombrum (2018, p. 144), a reputação organizacional “é uma representação percentual das ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa”, e é baseada em percepções, relacionamentos, fatos, impressões, ideias, opiniões, sentimentos, ou seja, em comunicação (Duarte, 2020, p. 222).

## **2.6 Modelo de análise**

O modelo de análise é apresentado no Apêndice A e, na sua construção, os conceitos foram explicitados em dimensões e indicadores.



### 3. Metodologia e Método

#### 3.1 Metodologia

Metodologicamente, este estudo caracterizou-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo transversal, uma vez que se pretendeu estudar a variação da aplicação do conceito de estratégia da comunicação nos três ramos das FFAA.

#### 3.2 Método

##### 3.2.1 Participantes e procedimento

Foram realizadas entrevistas (apêndice C) aos responsáveis pelos serviços/gabinetes/repartições de comunicação e relações-públicas do EMGFA e dos três Ramos das FFAA, a fim de serem analisadas as suas estratégias da comunicação, quais os seus objetivos e como é que os procuram atingir, recorrendo também à análise documental sobre esta temática de cada um dos ramos.

Paralelamente a esta atividade, e no intuito de recolher informação sobre as boas práticas de FFAA congéneres, foram entrevistados os responsáveis pela comunicação das FFAA Dinamarquesas e Finlandesas. A escolha destes dois países teve por base o resultado do último Eurobarómetro<sup>1</sup>, onde as Forças Armadas foram reconhecidamente a instituição pública em que a sociedade mais confia.

A identificação dos participantes e dos parâmetros da entrevista constam no Quadro nº1.

Quadro 1 – Entrevistas e participantes

Entidade	Nome	Função	Entrevista	Data
EMGFA	Capitão-Fragata Pedro Serafim	Porta-Voz	<i>Email</i>	06 de maio de 2021
Marinha	Capitão-Tenente Nádia Rijo	Chefe do Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas	<i>Microsoft Teams</i>	30 de abril de 2021
Força Aérea	Coronel Manuel Costa	Chefe das Relações-Públicas e Porta-Voz	Presencial	21 de abril de 2021
Forças Armadas da Dinamarca	Sune Wadskjær Nielsen	Oficial de Informações	<i>Email</i>	29 de abril de 2021
Forças Armadas da Finlândia	Colonel Torsti Astrén	Diretor Comunicação e Relações-Públicas	<i>Email</i>	26 de março de 2021

<sup>1</sup> Instrumento de sondagem utilizado pela Comissão Europeia, pelo Parlamento Europeu e por outras instituições e agências da União Europeia para monitorizar regularmente o estado da opinião pública e fornecer dados de qualidade e relevantes para especialistas da opinião pública e para o público em geral.



Com o objetivo de confirmar e os refinar as LO julgadas pertinentes para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA, tentou-se recorrer a um painel de especialistas de elite, tendo sido estabelecido que, neste âmbito, seriam os Chefes de Gabinete do CEMGFA e dos Chefes de Estado-Maior (CEM) dos Ramos. A escolha destas entidades baseou-se no facto de serem os responsáveis no EMGFA e nos Ramos por assegurar e coordenar as atividades de comunicação e relações-públicas. No entanto, por razões temporais, só foi possível recolher a opinião do Chefe de Gabinete do CEMFA.

### 3.2.2 Instrumentos de recolha

De acordo com Santos e Lima (2019, p. 28) “nas estratégias qualitativas a recolha de dados é efetuada recorrendo à entrevista, à observação e à análise documental”.

Para o efeito, neste TII foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme indicado anteriormente, uma vez que são as mais utilizadas na investigação em ciências sociais onde se procuram recolher informações sobre factos específicos (Santos & Lima, 2019, p. 102).

Por outro lado, foi também utilizada a análise documental para avaliar qual o ponto de situação das estratégias de comunicação das FFAA e de cada um dos Ramos. Segundo Sousa e Baptista (2011, cit. por Santos & Lima, 2019, p.29), a análise documental centra-se na recolha de fontes onde estão assinalados princípios, objetivos e metas.

### 3.2.3 Técnicas de análise

Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurance Bardin. Segundo esta autora, a análise de conteúdo “oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (p.15), e pode ser definido da seguinte forma:

Conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 48)

Esta técnica está organizada em 3 fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; e inferência e interpretação. A primeira fase corresponde ao período das intuições que tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais, de maneira a



desenvolver um esquema preciso de análise (Bardin, 2016, p. 123). A segunda, é a fase da análise propriamente dita sendo a aplicação sistemática das decisões tomadas. A última fase corresponde à forma como os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (Bardin, 2016, p. 129)

Com base na análise documental e de conteúdo realizada, foi efetuada uma matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) à Comunicação das Forças Armadas no sentido de apoiar a elaboração das LO para a definição de uma estratégia da comunicação das Forças Armadas. Esta análise permitiu avaliar as potencialidades da comunicação em função das oportunidades e ameaças, determinar os fatores de sucesso, ponderando os pontos fortes e as fraquezas e analisando as oportunidades e ameaças da comunicação da empresa em função dos concorrentes (Caetano & Rasquilha, 2007, p. 108).

Tal como referido anteriormente, as LO decorrentes da análise *SWOT* foram posteriormente apresentadas, sob a forma de entrevista (Apêndice H) ao Chefe de Gabinete do CEMFA. A identificação do entrevistado consta do quadro 2.

Quadro 2 – Participantes *Elite Interview*

Entidade	Nome	Função	Entrevista	Data
Força Aérea	Major-General Rui Freitas	Chefe de Gabinete do CEMFA	Presencial	12 de junho de 2021



#### **4. Análise e discussão dos resultados**

##### **4.1 Estratégias da Comunicação do EMGFA e dos Ramos das Forças Armadas**

A primeira referência que existe para a estratégia da comunicação nas FFAA surge no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2013). Neste documento, no seu capítulo VI, um dos vetores de ação estratégica é “melhorar a comunicação estratégica das Forças Armadas para permitir a compreensão por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam” (p. 43).

Mais recentemente, em abril de 2019, a tutela aprovou o plano de ação para a profissionalização como o culminar do processo de maturação de uma dimensão da Política de Defesa Nacional: a valorização da carreira militar (MDN, 2019, p. 3). Este plano está assente em três eixos estratégicos: recrutar, reter e reinserir. Para o cumprimento do primeiro eixo estão identificadas duas áreas de intervenção, onde se destaca a Comunicação do Serviço Militar. Dentro desta área específica estão definidas três medidas, sendo de realçar:

- “Desenvolvimento de uma Estratégia de Comunicação que promova uma imagem harmonizada do Serviço Militar”, sendo que uma das ações a implementar é a conceção de um Plano Integrado de Comunicação Estratégica do Serviço Militar (p. 15);

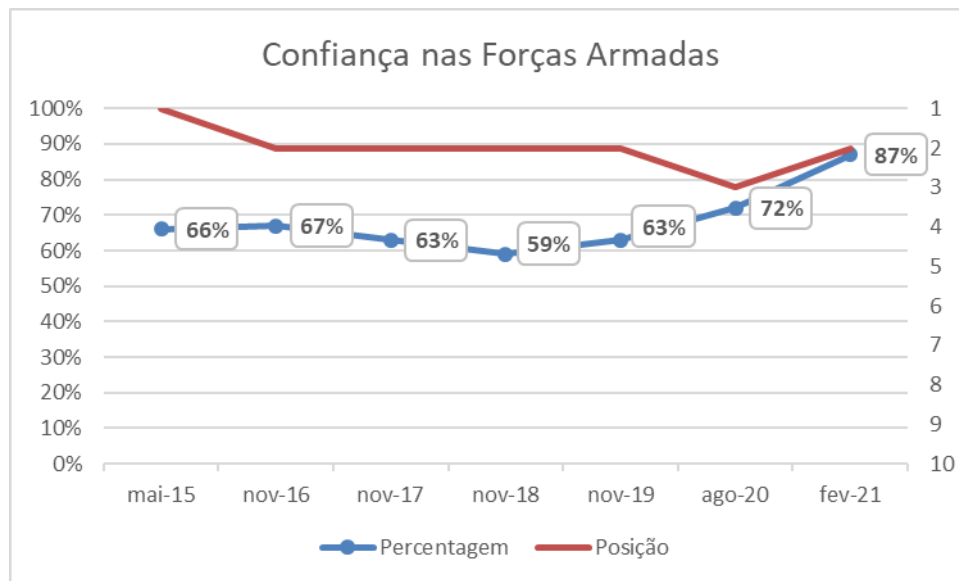
- “Desenvolvimento de Planos Setoriais de Comunicação do Serviço Militar” onde uma das ações é a conceção de planos setoriais de comunicação do serviço militar ao nível dos Ramos, desde que estejam alinhados com a estratégia da comunicação (p. 16).

Ao nível da perceção da imagem das Forças Armadas junto da sociedade portuguesa, foi analisado o Eurobarómetro da União Europeia (UE) de 2015 a 2021, especialmente o capítulo que trata da confiança nas instituições. Neste capítulo é inquirido às pessoas dos diferentes países da UE qual o seu grau de confiança em relação a uma série de instituições do seu país, onde se incluem as Forças Armadas.

Analisando a Figura 2, verifica-se que as FFAA têm apresentado valores consistentes nos Eurobarómetros dos últimos seis anos, mantendo-se no pódio como uma das instituições em que os portugueses mais confiam. Convém realçar o valor obtido no último Eurobarómetro publicado, onde as Forças Armadas obtiveram um valor de 87 em 100, uma subida de 15 pontos em relação ao Eurobarómetro anterior (Comissão Europeia, 2021, p. 32). Uma explicação para esta subida poderá estar relacionada com a visibilidade que as FFAA tiveram no combate à COVID-19 e o reconhecimento por parte da sociedade portuguesa. Esta ideia é reforçada pelo Ministro da Defesa, Dr. João Gomes Cravinho, que



em maio deste ano afirmou que “a pandemia teve um efeito, que não tem nada a ver com a crise, mas tem a ver com a visibilidade” (Cravinho, 2021, p. 18m46s).



**Figura 2 - Eurobarómetro (Nível de Confiança nas FFAA)**  
Fonte: Adaptado de União Europeia (2015-2020).

Esta realidade foi observada recentemente num estudo coordenado pelo MDN, sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas, que teve a sua apresentação no dia 07 de julho de 2021, em que os portugueses atribuíram um nível médio de confiança mais elevado às FFAA, com uma média de 7,41 em 10, quando comparadas com os Tribunais e a Assembleia da República (MDN, 2021, p.31).

#### 4.1.1 EMGFA

Ao nível do EMGFA, foi aprovada em 2018 a Diretiva Estratégica 2018-2021 (EMGFA, 2019), onde está definida a necessidade de existir

[...] uma estratégia que oriente a sua transformação, promovendo uma permanente adaptação aos desafios decorrentes de fatores externos e uma melhoria contínua do desempenho interno, à luz das circunstâncias da organização, tendo em vista garantir a relevância e a utilidade da Instituição Militar para Portugal e os Portugueses. (p. 1)

É neste documento estruturante, elaborado em articulação com os três Ramos, que surgem então as definições dos conceitos de missão e valores que deverão ser comunicados nesses três anos pelas FFAA.



Na introdução deste documento, o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas (CEMGFA), Almirante António Silva Ribeiro, apresenta a visão do seu mandato para as FFAA, “servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro”, definindo também as três orientações estratégicas para a concretização da mesma. Para o efeito deste trabalho importa realçar a primeira: “reforçar a credibilidade da Instituição Militar” (EMGFA, 2019, p. 2).

Por outro lado, estão também definidos os objetivos e as linhas de ação para atingir essa visão. Importa realçar o objetivo de reforçar a comunicação e a interação horizontal entre os órgãos do EMGFA, e a linha de ação que pretende fortalecer as capacidades operacionais, dignificando o papel das FFAA na sociedade portuguesa, e desenvolvendo, em conjunto com os Ramos, novas iniciativas de abertura à sociedade, por forma a potenciar o recrutamento e a retenção das pessoas na instituição castrense (EMGFA, 2019).

Em entrevista realizada ao Chefe das Relações-Públicas e Protocolo do EMGFA (Apêndice D), constatou-se que existe uma estratégia e uma política de comunicação definida pelo CEMGFA, estando esta última assente no papel das redes sociais como veículo de comunicação, para os diferentes públicos, dos valores que o EMGFA deseja transmitir.

Por outro lado, verificou-se que os Ramos não contribuíram para a definição da estratégia da comunicação do EMGFA, por não existir uma integração nesse sentido. No entanto, foi referenciada a articulação já existente entre o EMGFA e os Ramos em assuntos relacionados com os órgãos de comunicação social (OCS), bem como a realização de campanhas conjuntas. Este facto indicia que já existe trabalho realizado no sentido de articulação entre os gabinetes de comunicação do EMGFA e dos Ramos.

#### 4.1.2 Marinha

No que que concerne à Marinha, os seus objetivos estratégicos estão vertidos na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM), aprovada pelo Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA), Almirante António Maria Mendes Coelho, enquadrada pelas Orientações da tutela política e pela documentação estratégica nacional, da qual decorre a estratégia naval (Estado-Maior da Armada [EMA], 2018).

Neste documento, onde está definida a visão do Almirante CEMA para o seu mandato, estão estabelecidas as três orientações estratégicas para materializar esta visão, sendo de destacar a segunda: “promover o sentido de utilidade pública da Marinha e da Autoridade Marítima, de forma a reforçar a credibilidade da Marinha e da Autoridade Marítima junto das entidades e internacionais” (EMA, p. 11).



De igual modo, para facilitar a concretização desta orientação são identificados os objetivos e as linhas de ação que enquadram as iniciativas e as medidas concretas a desenvolver (EMA, 2018). Em termos de comunicação, este vetor está vincadamente presente no objetivo estratégico número seis: “Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos” (p. 21), com as seguintes linhas de ação:

- Promover ações para reforçar a cooperação da Marinha com as Universidades e empresas portuguesas;
- Fomentar a perceção da maritimidade nacional e a sua relevância como elemento de identidade da população;
- Inovar nas formas de comunicação, aproximando a Marinha dos Cidadãos.

Pela análise de conteúdo efetuada (Apêndice D), verificou-se que o Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas (SCIRP) é o órgão responsável pela execução e alinhamento da comunicação na Marinha. Para o efeito, está disponível uma publicação que enquadra a forma como a comunicação é gerida na organização.

Existe a preocupação de conhecer os públicos-alvo da organização, por forma a gerir os conteúdos que são comunicados. De um modo geral, constatou-se que a Marinha tem um ciclo de estratégia da comunicação, tal como definido na Figura 1, apesar de não ter sido possível aferir se foi feita uma auditoria da comunicação antes da definição da política e se é efetuada a avaliação da estratégia no final do ciclo.

Ao nível da identidade, para além dos valores previstos na sua Diretiva Estratégica (Apêndice B), foi possível reconhecer que a Marinha pretende valorizar o fator Humano, ou seja, colocar o ênfase da comunicação nas pessoas sempre que possível.

Por outro lado, em relação à imagem, foi referenciada a perceção positiva que a sociedade tem em relação à Marinha, quer pelo nível da proximidade com os portugueses, quer pela especificidade da missão atribuída: servir no mar.

#### 4.1.3 Exército

Na Diretiva Estratégica do Exército de 2019-2021, o Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) General José Nunes da Fonseca, identificou cinco desafios, sendo um deles a “imprescindibilidade de bem comunicar e relacionar. Comunicar em tempo, pelos devidos canais, de modo descendente, ascendente e para o exterior, de modo a informar com precisão e oportunidade” (Estado-Maior do Exército [EME], 2019a, p. 5).

Neste documento estratégico, fica então definido que para a superação destes desafios, o Exército estabelece a sua estratégia baseada numa cadeia de valor, incorporando cinco



objetivos estratégicos (EME, 2019a). O mais relevante para este trabalho será o quarto, “dinamizar a Comunicação e a imagem Interna e Externa” (p. 28), tendo como meta o fortalecimento e credibilidade do Exército, mantendo a sua identidade, dinamizando a demonstração da eficiência operacional e desenvolvendo atividade no domínio da cultura (p. 28). Desta forma, pretende-se “revigorar a essencialidade militar terrestre, consolidar e aumentar a credibilidade do Ramo e divulgar o seu património histórico e cultural” (p. 28).

No sentido de operacionalizar este objetivo, o Gabinete do Chefe do EME, através da sua Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo, estabeleceu a Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército (ESCE), 2019-2021, que definiu como o “conjunto de estruturas, normas e procedimentos que asseguram que todas as entidades setoriais, unidades, estabelecimentos e órgãos atuam articuladamente e de um modo integrado sob uma Autoridade Técnica e Funcional da Comunicação, sem prejuízo da respetiva dependência hierárquica”. (EME, 2019b, p. 4). Desta forma, com este sistema pretende-se definir a conceção estrutural e o plano funcional da ESCE, cuja operacionalização contribuirá, não só para assegurar a concretização do objetivo “dinamizar a Comunicação e a imagem Interna e Externa”, como também para lançar as bases de um crescimento sustentado (p. 4).

A ESCE está articulada em três partes (EME, 2019b, p. 5):

- A Estrutura Orgânica do Exército com a identificação das atribuições e responsabilidades internas definidas no âmbito da comunicação;
- A Conceção Estrutural do Sistema de Comunicação do Exército, unificada na sua finalidade, nos valores, na visão, nos vetores estratégicos, nos princípios orientadores e nos processos estruturantes;
- O Plano Funcional para o Sistema de Comunicação do Exército, com a mesma lógica sequencial de formulação de Objetivos Estratégicos, cuja concretização envolve o desenvolvimento de um conjunto alargado de iniciativas.

Assim, é expectável que o estabelecido no neste documento possa contribuir para que o Sistema de Comunicação do Exército cumpra a sua finalidade – “contribuir para o aumento da credibilidade do Exército e para o reforço da visibilidade das diferentes dimensões da sua missão, melhorando a atratividade e fortalecendo a imagem Institucional” (EME, 2019b, p. 20).

Desta forma, é possível verificar que o Exército tem uma estratégia da comunicação implementada, com um conjunto de mensagens-chave definidas de acordo com os seus



diferentes públicos-alvo, e que lhe permitem comunicar a visão que o General CEME tem para o Ramo.

#### 4.1.4 Força Aérea

No que diz respeito à Força Aérea, os seus objetivos estratégicos estão vertidos na Diretiva nº 8/2019 do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), de 17 de junho. Neste documento está enunciada a estratégia a implementar para o triénio de 2019 a 2022, por forma a atingir a visão definida pelo CEMFA, General Joaquim Manuel Nunes Borrego (Estado-Maior da Força Aérea [EMFA], 2019).

Nesta diretiva estão também definidos três objetivos estratégicos (OE), sendo que para este trabalho importa analisar o terceiro: “Força Aérea Moderna de Excelência” (EMFA, 2019, p. 4), uma vez que é onde está enquadrado o objetivo operacional “Implementar Comunicação Estratégica eficaz” (p. 19).

Com este objetivo operacional a Força Aérea pretende aumentar a divulgação das missões e atividades que executa em prol da sociedade portuguesa, dando especial destaque às atividades de busca e salvamento, combate aos fogos rurais, evacuações aeromédicas e missões de manutenção de paz das Nações Unidas (ONU), UE e NATO, procurando-se uma consequência direta na produtividade e no orgulho na organização, bem como na imagem junto da sociedade portuguesa (EMFA, 2019, p. 14).

Observando a análise de conteúdo (apêndice D), verificou-se que existe a preocupação da gestão de topo em pensar na comunicação de forma estratégica, apesar de não existir nenhum documento escrito que defina qual é a política de comunicação do Ramo. Por outro lado, é notório que o Gabinete de Relações-Públicas e Comunicação tem a preocupação de ajustar as suas mensagens para os diferentes públicos, fazendo uma avaliação do impacto das mesmas.

Tendo por base o ciclo definido na Figura 1, constata-se que a Força Aérea apenas cumpre alguns desses requisitos, uma vez que apenas contempla a definição dos públicos-alvo, o *mix* da comunicação e o controlo. Esta situação deriva muito da falta de definição de uma política de comunicação e de um plano de comunicação que materialize essa política.

Analisando o tema da identidade, verifica-se que está muito centrado na gestão de topo, ou seja, na visão do CEMFA. Por outro lado, foi referenciada a importância do fator Humano para a sustentação dessa identidade.



Ao nível da imagem, constata-se que os portugueses têm uma perceção positiva da Força Aérea e muito ao encontro do que está definido como os próprios valores da organização.

#### 4.1.5 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada (QD) 1

Como resposta à QD1 “*Como se caracterizam as estratégias da comunicação do EMGFA e dos Ramos?*”, verificou-se que o EMGFA e os três Ramos das FFAA têm a preocupação de pensar a comunicação de forma estratégica, de maneira a comunicar a sua identidade e aumentar a sua imagem junto dos seus públicos.

Por outro lado, foi possível constatar que existem muitos pontos em comum na forma como a comunicação é gerida nos três Ramos, tal como a preocupação em adaptar as mensagens aos meios de difusão da mesma, existindo o cuidado de efetuar uma gestão estratégica da mesma.

No entanto, é de realçar que o EMGFA e os Ramos não estão alinhados na gestão da estratégia da comunicação, uma vez que: (1) as diretivas estratégicas não estão estabelecidas no mesmo hiato temporal (Apêndice B); (2) existem diferenças na forma como a comunicação é pensada e processada ao nível da elaboração de planos; (3) o facto de existir um sentimento de pertença muito elevado (identidade) nos Ramos poderá ser um entrave na aplicação de uma estratégia comum.

Foi possível verificar que os acontecimentos negativos associados a um determinado Ramo afetam principalmente esse Ramo, apesar de influenciarem a perceção generalizada que as pessoas têm das FFAA.

Assim, pode-se caracterizar as estratégias da comunicação do EMGFA e dos Ramos como sendo estabelecidas ao mais alto nível, tendo por base a visão que os respetivos CEM têm para a organização num determinado espaço temporal. Da mesma forma, constatou-se que existe a preocupação nas quatro organizações em utilizar a comunicação de forma estratégica para comunicar essa mesma visão.

## **4.2 Estratégias da Comunicação de Forças Armadas congéneres**

A escolha da Finlândia e da Dinamarca para analisar a sua estratégia da comunicação recaiu, principalmente, pelo facto de, segundo o Eurobarómetro dos últimos 5 anos, serem dois dos países da UE em que a sociedade mais confia nas suas Forças Armadas.

Assim, no último Eurobarómetro, quando confrontados com a questão que avaliava o grau de confiança numa série de instituições, os Finlandeses e os Dinamarqueses reconheceram as Forças Armadas como a instituição em que mais confiam, com um



resultado de 96 em 100 e 90 em 100, respetivamente. Importa realçar que estes valores estão bem acima da média da UE, 74 em 100, para a mesma questão (Comissão Europeia, 2021, p. 32).

#### 4.2.1 Finlândia

As Forças Armadas da Finlândia (FAF) estão organizadas sob a égide de um *Chief of Defence* (CHOD), denominado *Commander of the Finnish Defence Forces* (COFDF), que tem a autoridade direta sobre os comandantes de Componente, não existindo Estados-Maiores dos Ramos (Instituto Defesa Nacional [IDN], 2021, p. 26). A figura 3 representa a estrutura superior da defesa daquele país.

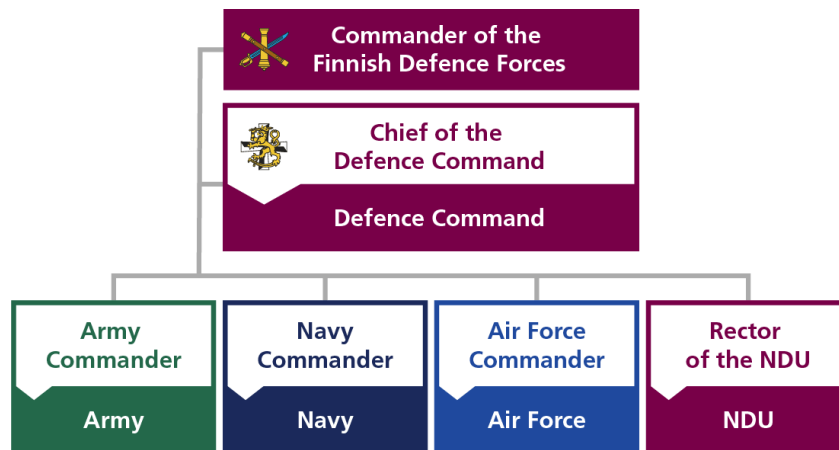


Figura 3 –Estrutura Superior *Defence Command* Finlândia  
Fonte: IDN, 2021

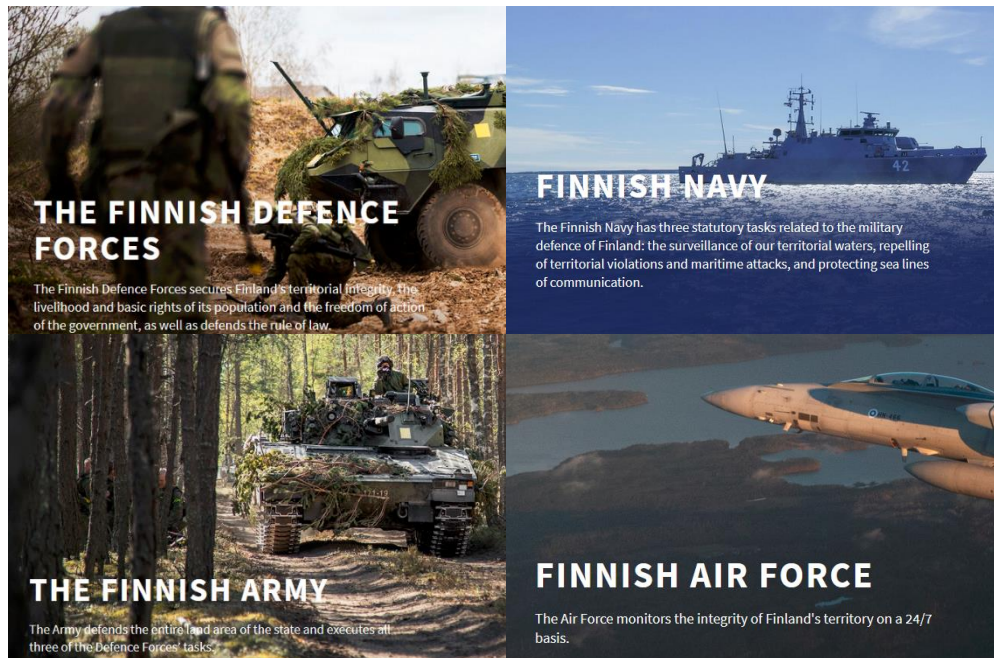
Importa realçar que o *Defence Command* é uma entidade que está na dependência administrativa do Ministro da Defesa Finlandês e na dependência hierárquica do COFDF, sendo este Comando responsável pelo apoio em assuntos relacionados com a informação pública e por redigir e centralizar todos os comunicados de imprensa das Forças e *Defence Command* (Ministério Defesa Finlândia, 2021).

Assim, conforme referido por T. Astrén (entrevista por *email*, 26 de março de 2021) existem linhas de orientação para todas as Componentes, fornecidas pelo *Defence Command*, estando neste momento a ser elaborado um *draft* para um plano estratégico da comunicação em que todas estão a contribuir.

Por outro lado, o facto de existir uma estratégia da comunicação comum permite atribuir uma direção mais compreensiva à comunicação em diferentes níveis, quer internos que externos (T. Astrén, *op. cit.*).



Pela análise do sítio da Internet das FAF, consegue-se verificar que existe uma uniformidade visual entre as várias páginas das Componentes, existindo, no entanto, o cuidado de direcionar as mensagens para cada nível de ação (Figura 4).



**Figura 4 –Página Inicial do sítio Internet FAF**  
Fonte: Adaptado de Forças Armadas Finlandesas (2021)

#### 4.2.2 Dinamarca

A Dinamarca foi um dos primeiros países a ter um modelo de CHOD e de comando integrado, desde 1969. Atualmente, existem cinco comandos sob a dependência do CHOD (Figura 5): Exército, Marinha, Força Aérea, Operações Especiais e Conjunto do Ártico (IDN, 2021, p. 25).



## Defence structure

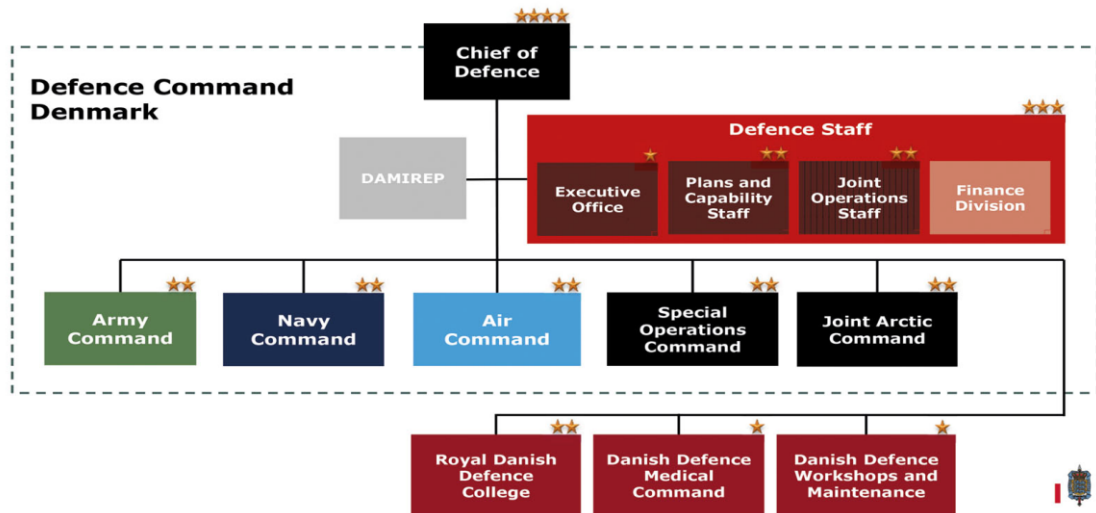


Figura 5 –Estrutura Superior *Danish Defence*  
Fonte: IDN, 2021

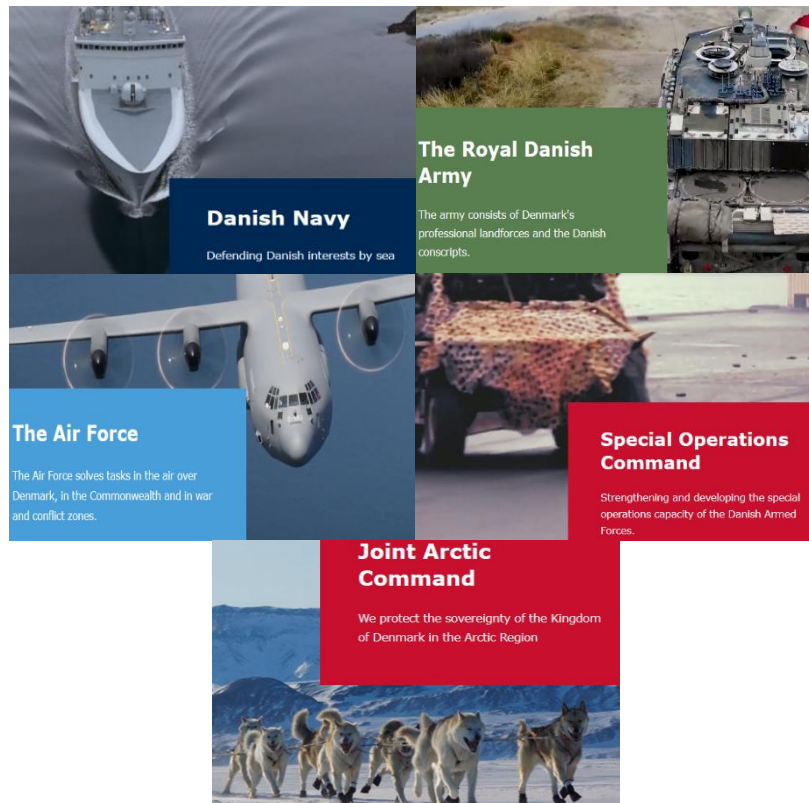
Segundo S. W. Nilsen (entrevista por *email*, 29 de abril de 2021) é importante existir uma estratégia comum da comunicação para todos os serviços das Forças Armadas da Dinamarca, por forma a torná-la mais profissional e organizada para os seus públicos, sendo coordenada por um único departamento de comunicação que contempla todos os comandos.

Esta integração da comunicação veio no seguimento de estratégias da comunicação passadas que não tiveram muito sucesso, uma vez que foram estabelecidos objetivos muito abrangentes e pouco claros (S.W. Nilsen, *op. cit.*).

Assim, de acordo com S.W. Nilsen (*op. cit.*) está a ser desenvolvida uma nova estratégia da comunicação com base nos objetivos do CHOD para a comunicação, que foram validados pelos Comandos subordinados, por elementos-chave e pelo departamento de comunicação, sendo este último o responsável pela definição dessa estratégia, não existindo uma contribuição efetiva por parte dos Comandos subordinados.



Pela consulta das páginas iniciais dos cinco Comandos das Forças Armadas Dinamarquesas (Figura 6), é fácil constatar que existe uma uniformização em termos de linguagem visual entre eles, fruto desta centralização da comunicação num único departamento.



**Figura 6 –Página Inicial do sítio Internet FAD**  
Fonte: Adaptado de Forças Armadas Dinamarquesas (2021)

Se a estratégia for corretamente implementada, pode ajudar a comunicação das Forças Armadas a ser mais profissional, coerente e coordenada, tendo por isso um impacto positivo. Por outro lado, melhora a cooperação entre as Forças Armadas e o Ministério da Defesa e previne que os Ramos das Forças Armadas tentem seguir a sua própria agenda, quando não está em linha com os objetivos gerais (S.W. Nilsen, *op. cit.*).

#### 4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Como resposta à QD2 “*Como se caracterizam as estratégias da comunicação de FFAA congéneres?*”, através da análise dos sítios da internet e pelas entrevistas concedidas por elementos dos gabinetes de comunicação das FFAA da Finlândia e Dinamarca, verificou-se que existe uma estratégia da comunicação comum entre os Ramos daquelas Forças Armadas, que é gerida por um departamento de comunicação na dependência direta do CHOD.



É reconhecido, por ambos os países, vantagens em ter uma estratégia da comunicação comum, sendo de destacar a uniformização da comunicação que permite transmitir uma imagem mais coerente, coordenada e compressiva para os públicos internos e externos, bem como impede que as entidades sigam as suas próprias agendas, quando estas não estão em linha com a estratégia comum.

Assim, a implementação de uma estratégia da comunicação comum às FFAA daqueles países é uma realidade e é vista como uma mais-valia para a difusão das mensagens junto dos seus públicos-alvo.

Importa também realçar que a realidade organizacional daqueles dois países é um pouco diferente da Portuguesa, na medida em que existe um CHOD que agrega os diferentes comandos funcionais sob a sua alçada, e gere toda a comunicação das FFAA, o que facilita a existência de uma estratégia comum.

### **4.3 Estratégia da comunicação das Forças Armadas e resposta à QC**

Importa agora abordar a estratégia da comunicação das Forças Armadas, por forma a responder à QC: *Qual a estratégia da comunicação que consolida a imagem e reputação das Forças Armadas?*

Nas entrevistas realizadas aos Chefes dos serviços de Comunicação e Relações-Públicas do EMGFA, Marinha e Força Aérea foi possível apurar que a existência de uma estratégia da comunicação comum nas Forças Armadas é exequível, com algumas restrições, nomeadamente ao nível da manutenção de alguma independência comunicacional ao nível dos Ramos, de maneira a que estes possam ter a liberdade de comunicar as suas próprias especificidades. Importa referir que o EMGFA apontou esta restrição como sendo o principal entrave para não existir uma estratégia da comunicação comum nas Forças Armadas, uma vez que é importante manter a identidade de cada um dos Ramos.

Esta ideia foi defendida pelo Almirante Silva Ribeiro, atual CEMGFA, no passado dia 1 de junho de 2021, na comissão de Defesa Nacional, a propósito da reforma das Forças Armadas, dizendo que é necessário “valorizar a cultura e identidade próprias dos Ramos” (Ribeiro, 2021, cit. por Marcelino, 2021). Por sua vez, também o Ministro Defesa Nacional reconheceu que “é importantíssimo que a identidade e a cultura de cada ramo sejam fomentadas” (2021, p. 29m12s). Isto revela a importância que a gestão de topo dá à manutenção das identidades individuais de cada Ramo das FFAA.



No entanto, é importante reconhecer que apesar de existirem identidades diferentes entre os Ramos, existe também uma identidade comum entre eles, que é a das Forças Armadas.

É por isso que a visão estabelecida pelo CEMGFA e a visão dos CEM dos Ramos são convergentes, uma vez que todas traduzem um sentimento de missão, por Portugal e pelos Portugueses, que deve ser conquistado e atingido. Por outro lado, estas quatro entidades partilham valores em comum (e.g. Disciplina, Lealdade e Honra), que poderão ser comunicados conjuntamente para fomentar a imagem das FFAA como um todo.

Da mesma forma, o atual CEMGFA já defendeu que a próxima reforma das Forças Armadas servirá para atenuar “as rivalidades corporativas, permitindo criar um espírito de corpo conjunto e uma identidade comum das Forças Armadas” (Ribeiro, 2021, cit. por Marcelino, 2021). Ao existir, será forçosamente necessário criar mecanismos para a comunicar.

Com base nos resultados da investigação, foi elaborada uma matriz *SWOT* (Apêndice G), de maneira a auxiliar na elaboração das LO que ajudem na definição de uma estratégia comum da comunicação nas FFAA.

Assim, com base nessa matriz, na análise documental e de conteúdo, são apresentadas as seguintes LO:

- LO1: Elaborar uma estratégia comum da comunicação das FFAA, por forma a potenciar e maximizar a sua imagem junto da sociedade portuguesa.

- LO2: Dinamizar, junto dos públicos-alvo dos Ramos, ações para dar a conhecer as missões genéricas das FFAA e os seus valores comuns.

- LO3: Potenciar as mensagens-chave dos Ramos que sejam comuns e conjuntas, por forma a construir uma narrativa que fomente a identidade das FFAA e que contribua para o sentimento de pertença às mesmas.

- LO4: Potenciar o aumento do conhecimento da sociedade portuguesa sobre as Missões das FFAA.

- LO5: Dar autonomia aos Ramos para elaborarem as suas estratégias da comunicação, baseadas nas suas especificidades, contribuindo assim para o conhecimento generalizado por parte da sociedade.

- LO6: Incluir militares dos três Ramos no Gabinete de Relações-Públicas e Protocolo do EMGFA, para incluir o ponto de vista de cada Ramo na temática da comunicação.



- LO7: Otimizar as estratégias dos Ramos, alinhando-as no tempo, por forma a cimentar a identificação dos valores das FFAA.

- LO8: Potenciar o conhecimento das missões das FFAA para aumentar a visibilidade e consequentemente o recrutamento para as FFAA.

- LO9: Incrementar as ações de comunicação interna sobre o que cada Ramo faz, por forma a que os seus militares mantenham o sentimento de pertença.

- LO10: Centralizar no EMGFA a elaboração da estratégia comum, criando sinergias e linhas de comunicação entre os gabinetes de comunicação dos Ramos para incentivar a publicações de mensagens conjuntas sobre a identidade comum das FFAA.

Estas linhas de orientação permitem responder à QC e alcançar as dimensões propostas na metodologia de análise: (1) objetivo - considera-se que para consolidar a imagem das FFAA, e consequentemente a sua reputação, deve existir uma estratégia da comunicação comum aos três Ramos das FFAA; (2) modalidade de ação - esta estratégia deve ser coordenada pelo EMGFA, de maneira a comunicar os valores comuns e únicos das FFAA, e implementada pelos Ramos. Por outro lado, é importante dar autonomia aos Ramos para criarem as suas próprias estratégias da comunicação centradas nas suas especificidades, desde que não entrem em conflito com a estratégia comum; (3) recursos - o Gabinete de Comunicação e Protocolo do EMGFA deve incluir militares dos três Ramos, por forma a aproveitar o *know-how* específico de cada Ramo, bem como dos seus públicos-alvo. Da mesma forma, é importante criar sinergias que permitam a divulgação das mensagens-chave que sejam comuns nas Forças Armadas, de maneira a dar a conhecer a sua missão e valores, potenciando o conhecimento que a sociedade Portuguesa tem das FFAA.

Desta forma, “informar a sociedade e comunicar com os vários públicos-alvo tem um efeito potencial positivo na forma como os cidadãos, posteriormente, se pronunciam sobre ou avaliam as Forças Armadas” (MDN, 2021, p. 170).

Através das entrevistas de elite (Apêndice H) foi possível confirmar, em termos genéricos, a pertinência das LO, uma vez que o entrevistado reconheceu, em termos conceptuais, a importância de existir uma estratégia da comunicação comum nas FFAA que permita potenciar a imagem das mesmas junto da sociedade portuguesa. No entanto, foi referenciado a importância de ser definido em primeiro lugar qual é a identidade das FFAA, enquanto um todo, antes de ser aplicada uma estratégia da comunicação.



Por outro lado, confirmou-se também a relevância dada à autonomia que os Ramos devem ter ao nível da comunicação, por forma a permitir que as especificidades de cada um sejam comunicadas junto dos seus públicos-alvo.

Por fim, foi reconhecida a pertinência dos Ramos contribuírem para a definição da estratégia da comunicação comum junto do EMGFA, contribuindo com o conhecimento que cada Ramo tem de si próprio, bem como dos seus públicos-alvo.

Em suma, constata-se que já existem as bases para a aplicação de uma estratégia comum nas FFAA, uma vez que as visões dos CEM do EMGFA e dos Ramos são semelhantes e agregadoras entre si, e que existem valores defendidos por cada Ramo, nas suas diretivas estratégicas, que são comuns às FFAA. Se é possível identificar pontos em comum entre os três Ramos ao nível da visão e dos valores, e que em termos genéricos poderão ser associados a uma identidade das FFAA, a existência de uma estratégia da comunicação para a sua difusão permitirá a consolidação da mesma, bem como estimular e potenciar a imagem das FFAA junto da sociedade portuguesa.



## 5. Conclusões

É indiscutível que a comunicação é hoje em dia um vetor essencial para a gestão, sucesso e sobrevivência de qualquer organização.

Desta forma, a comunicação assume um papel preponderante na vida de uma organização porque permite-lhe interagir com os seus públicos e enviar mensagens sobre os seus produtos, serviços e, principalmente, sobre a sua identidade.

O grande desafio de uma organização é saber aplicar a comunicação de forma estratégica, de maneira a conseguir obter os resultados pretendidos. Desta maneira, a estratégia da comunicação contribui para a estratégia final das instituições, através da definição de políticas, metas e ações, ajudando a garantir o estado final desejado.

A estratégia da comunicação de uma organização terá sempre como objetivo passar uma determinada imagem, em função da sua identidade, ou seja, tentar com que os seus públicos-alvo a vejam como ela quer ser vista. Da mesma forma, uma estratégia eficaz permite a integração e difusão da cultura organizacional, garantido deste modo a própria sobrevivência da organização na retenção e recrutamento de colaboradores.

Assim, quando uma organização define a sua estratégia da comunicação tem de saber claramente onde está e onde quer chegar, e utilizar esta estratégia como ligação entre a identidade e a imagem.

Quando uma organização consegue comunicar de forma sistemática e coerente a sua identidade, ao longo dos anos, junto dos seus públicos-alvo, essa imagem perfeccionada transforma-se em reputação e confiança na instituição.

Neste sentido, as FFAA não podem ser uma exceção a esta realidade. É importante perceber qual é a identidade comum das FFAA e qual a melhor estratégia para a comunicar, por forma a conseguir atingir a imagem desejada.

Assim, a existência de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA permite comunicar os pontos em comum entre a Marinha, o Exército e a Força Aérea. A sua ausência dificulta a divulgação de mensagens, não potencia as sinergias entre os Ramos e reduz a coerência da comunicação das FFAA, enquanto um todo, junto dos seus públicos.

Desta forma, argumenta-se que a existência de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA ajuda à interpretação social da identidade das FFAA junto da sociedade portuguesa. E foi com base nesta premissa que foi definido o OG deste TII “*Formular linhas de orientação para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas Forças Armadas*”.



Para a prossecução desta investigação, optou-se, em termos metodológicos, por seguir um raciocínio indutivo, ajustado a uma estratégia de investigação qualitativa, assente num desenho de pesquisa de tipo transversal.

Para a recolha de informação, foi efetuada a análise documental de documentos oficiais produzidos no EMGFA e nos três Ramos, bem como foi realizada a análise de conteúdo a entrevistas realizadas aos responsáveis pelos serviços de Comunicação e Relações-Públicas do EMGFA, da Marinha e da Força Aérea, por forma a sistematizar e categorizar as repostas dadas. Realça-se que não foi possível obter uma resposta em tempo por parte do Exército.

Com a intenção de analisar as boas práticas de FFAA congéneres, e tendo por base o resultado do último Eurobarómetro, foram entrevistados os responsáveis pela comunicação das FFAA Dinamarquesas e Finlandesas, uma vez que foi naqueles dois países que a sociedade reconheceu as FFAA como a instituição em que mais confiam.

Estas análises permitiram a elaboração da matriz *SWOT*, que conjugada com toda a informação recolhida, permitiu elaborar as LO, que por sua vez foram confirmadas junto de um painel de especialistas de elite.

Com este trabalho constatou-se que quer o EMGFA quer os três Ramos das Forças Armadas, Marinha, Exército e Força Aérea, já olham para a comunicação de forma estratégica e reconhecem-na como um elemento fundamental para atingir a visão dos CEM. Desta forma, as estratégias da comunicação são definidas pelos CEM do EMGFA e dos Ramos, tendo por base a sua visão para a organização num determinado período, sendo utilizada com a intenção de comunicar essa visão, e os valores definidos, junto dos públicos-alvo.

Apesar de ser ter verificado que existem muitos pontos em comum na forma como o EMGFA e os Ramos tratam a comunicação, foi possível compreender que estas entidades ainda não estão alinhadas na gestão da estratégia da comunicação, quer pelo facto de as diretivas estratégicas terem prazos de implementação distintos, quer por nem todos os Ramos terem um plano estratégico de comunicação implementado. Reconheceu-se também que a existência de um sentimento de pertença muito elevado (identidade) nos Ramos, poderá implicar uma dificuldade adicional na aplicação de uma estratégia comum da comunicação nas FFAA.

Foi reconhecido pelos entrevistados a imagem positiva que as FFAA têm neste momento junto da sociedade portuguesa, facto confirmado pelo último Eurobarómetro de



fevereiro de 2021 e pelo inquérito, coordenado pelo MDN, à sociedade portuguesa sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas, onde as FFAA figuram como uma das instituições em que os Portugueses mais confiam. Por outro lado, foi confirmado que determinados acontecimentos negativos associados a um dos três Ramos afetam particularmente esse Ramo, mas influenciam também a perceção que as pessoas têm das FFAA como um todo. Assim, é importante que a imagem das FFAA seja pensada como um todo, por forma a poder ser consolidada e protegida das vicissitudes que acontecem a cada um dos Ramos.

Ao nível Europeu, foi possível verificar que já existem FFAA congéneres que fazem a gestão da comunicação de forma conjunta entre os diferentes Ramos, sendo essa gestão centralizada no CHOD. É o caso das FFAA Finlandesas e Dinamarquesas, que têm uma estratégia da comunicação comum para os seus Ramos ou Componentes, sendo a gestão da mesma feita por um departamento de comunicação na dependência direta do CHOD.

Ambos os países reconheceram vantagens na existência de uma estratégia da comunicação comum, sendo de destacar a uniformização da comunicação, que permite a transmissão de uma imagem mais coerente, coordenada e compressiva para os públicos-alvo, bem como impede que as entidades sigam as suas próprias agendas quando estas não estão alinhadas com a estratégia comum.

Ao analisar a possibilidade de existir uma estratégia da comunicação comum nas FFAA, verificou-se que a Marinha e a Força Aérea reconheceram a sua aplicabilidade, desde que exista uma independência comunicacional ao nível dos Ramos, que lhes permitam comunicar as suas próprias especificidades. Esta contingência foi reconhecida pelo EMGFA como sendo o principal entrave para a existência de uma estratégia da comunicação comum. No entanto, apesar de existirem singularidades em cada um dos Ramos, a realidade é que existe também uma identidade comum entre eles e que a sua comunicação poderá ser gerida.

Foi possível constatar que existe uma convergência entre a visão definida pelo CEMGFA e a visão estabelecida pelos CEM dos Ramos, uma vez que todas traduzem um sentimento de missão, por Portugal e pelos Portugueses, que deve ser conquistado e atingido.

Da mesma maneira, estas quatro entidades partilham valores em comum (e.g. Disciplina, Lealdade e Honra), que comunicados conjuntamente, permitem potenciar a sua divulgação junto da sociedade portuguesa, fomentando assim a imagem das FFAA.

O que está em causa, é que se de facto existir uma identidade comum aos três ramos, que se traduza numa identidade das Forças Armadas, será forçosamente necessário criar mecanismos para a gerir e comunicar.



Com base nas análises efetuadas, foram definidas dez linhas de orientação que permitiram responder à QC “Qual a estratégia da comunicação que consolida a imagem e reputação das Forças Armadas”, sendo a resposta sintetizada nos seguintes termos:

- Deve ser uma estratégia da comunicação comum aos três Ramos das FFAA, que permita consolidar, fomentar e potenciar a imagem das FFAA como um todo, junto da sociedade portuguesa;

- A estratégia da comunicação comum deve ser estabelecida pelo EMGFA e implementada pelos Ramos, de maneira a comunicar os valores comuns e únicos das FFAA.

- Os Ramos devem ter autonomia para estabelecerem as suas próprias estratégias da comunicação que permitam comunicar as suas particularidades, desde que não entrem em confronto com a estratégia da comunicação comum;

- A inclusão de militares dos três Ramos no Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas do EMGFA é importante para a definição da estratégia de comunicação comum, já que se aproveita o *know-how* e os públicos-alvo específicos de cada Ramo.

- A criação de sinergias entre os Ramos é essencial para a criação e divulgação das mensagens-chave que sejam comuns nas Forças Armadas. Estas mensagens-chave irão permitir a divulgação das missões e valores comuns às FFAA, potenciando desta forma o seu conhecimento junto da sociedade portuguesa.

Estas conclusões foram posteriormente confirmadas pelo Chefe de Gabinete dos CEMFA, que reconheceu, em termos teóricos, a importância da existência de uma estratégia da comunicação comum aos três ramos das FFAA, por forma a consolidar a própria imagem das FFAA, desde que esta seja definida à partida que é a identidade das FFAA. Por outro lado, reconheceu também a importância de ser dada autonomia aos Ramos para poderem definir estratégias da comunicação singulares e específicas do Ramo.

Com este estudo, caracterizaram-se as estratégias de comunicação do EMGFA e dos três Ramos das FFAA, bem como as de FFAA congéneres, confluindo na formulação de LO para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA, conseguindo assim alcançar os objetivos definidos e responder cabalmente às questões de investigação.

Não obstante, ao nível da investigação, para além da limitação intrínseca do tempo, bem como do contexto pandémico em que se desenvolveu, apresenta-se como limitação o facto de não ter sido possível obter o contributo do Exército, através da sua Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo, que permitiria enriquecer o estudo e contribuir



para a definição das LO. Da mesma forma, também não foi possível obter os contributos dos Chefes de Gabinete dos CEMGFA, CEMA e CEME para a confirmação das LO.

Este trabalho é apenas o início da definição de uma estratégia da comunicação comum para as Forças Armadas. Como trabalhos futuros, o próximo passo deverá ser o estudo da implementação desta estratégia comum, com a definição das linhas de ação necessárias para a sua aplicação nas FFAA.

Independentemente do caminho que se pretenda seguir, o primeiro passo terá de ser a definição do conceito da identidade das FFAA, enquanto conjunto, e se a mesma é importante ser comunicada para a sociedade portuguesa, por forma a aumentar a reputação das FFAA.

No entanto, a identidade comum das FFAA terá sempre a ganhar se for comunicada e não esquecida no silêncio. Tal como referido por Rodrigues (2001, p. 67) “o silêncio e a omissão podem comunicar de maneira tão forte como uma palavra proferida ou uma ação efetivamente realizada”.



## Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cabrero, J., & Cabrero, M. (2001). *O Livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Quimera.
- Comissão Europeia. (2015). *Standard Eurobarometer 84 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2016). *Standard Eurobarometer 86 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2017). *Standard Eurobarometer 88 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2018). *Standard Eurobarometer 90 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2019). *Standard Eurobarometer 92 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2020). *Standard Eurobarometer 93 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2021). *Standard Eurobarometer 94 - Public opinion in the European Union*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cravinho, J. G. (13 de maio de 2021). Entrevistado por Luís Osório [Podcast]. Em *Política com Palavra*. Partido Socialista. Lisboa.
- Dantas, E., & Abreu, M. F. (2020). As Estratégias de Comunicação de Marcas que Apoiam Causas e Possuem um Propósito. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 441- 479). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Duarte, J. (2020). Estratégia em Comunicação. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 221-290). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Espanha, R. (2020). Valor da Comunicação em Gestão Pública: Um Exemplo Aplicado à Área da Saúde Pública. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 340-363). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Estado-Maior da Armada. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: EMA.



- Estado-Maior da Força Aérea. (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: EMFA.
- Estado-Maior do Exército. (2019a). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército. (2019b). *Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2019). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2016-2021*. Lisboa: EMGFA.
- Felix, J. (2020). Fluir da Comunicação Estratégica: integrada em Ambiente Online e Offline. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 143-188). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Fombrum, C. (2018). *Reputation - Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Retirado de [https://ri.reprtrak.com/hubfs/\\_PDF/RLN/Reputation\\_Book.pdf](https://ri.reprtrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf)
- Forças Armadas Dinamarquesas. (06 de junho de 2021). The Danish Armed Forces. Retirado de <https://forsvaret.dk/en/>
- Forças Armadas Finlândesas. (02 de junho de 2021). The Finnish Defence Forces. Retirado de <https://puolustusvoimat.fi/en/frontpage>
- Gonçalves, N. M. (2010). *As Forças Armadas e os Media*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010). Pedrouços, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Honorato, M. (2017). *Estratégia e Política de Utilização das Redes Sociais Online: uma abordagem conjunta dos Ramos das Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/2017). Pedrouços, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Instituto Defesa Nacional. (2021). *Tutela, Direção e Comando Superior das Forças Armadas na Europa do Século XXI*. Lisboa: IDN.
- Lampreia, J. M. (2003). *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.
- Lampreia, J. M. (2013). *Ferramentas de Comunicação para gestores*. Lisboa: Lidel.
- Marcelino, V. (2021). Reforma das Forças Armadas. Mudar "mentalidades" e atenuar "rivalidades". *Diário de Notícias*. Retirado de <https://www.dn.pt/politica/reforma-das-forcas-armadas-mudar-mentalidades-e-atenuar-rivalidades-13798587.html>
- Ministério da Defesa Nacional. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República. Resolução do Conselho de Ministros 19/2013.



- Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa Nacional e Forças Armadas – Relatório Global*. Lisboa: MDN.
- Ministério da Defesa Nacional. (2021). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa: MDN.
- Ministério Defesa Finlândia. (01 de junho de 2021). *The Defence Forces*. Retirado de [https://www.defmin.fi/en/ministry\\_of\\_defence/administrative\\_branch/defence\\_forces#e772a668](https://www.defmin.fi/en/ministry_of_defence/administrative_branch/defence_forces#e772a668)
- Moreira, M. (2020). O Impacto da Fakenews nas Estratégias de Comunicação das Organizações Públicas Brasileiras. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 392-415). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Queiroz, J. A. (2012). *O imperativo de uma estratégia de comunicação de defesa nacional*. (Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2011/2012). Pedrouços, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Ries, A., & Ries, L. (2003). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Rodrigues, A. D. (1999). *Comunicação e Cultura* (2ª ed.). Editorial Presença.
- Rodrigues, A. D. (2001). *Estratégias da Comunicação* (3ª ed.). Lisboa: Editora Presença.
- Ruão, T. (2020). A Comunicação enquanto Estratégia. Em J. Felix, *Comunicação Estratégica e Integrada* (pp. 29-39). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Santos, J. (1992). *O que é Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Uribe, A. (2003). O Valor da Imagem. Em J. M. Lampreia, *Gestão de Crise - Uma perspetiva europeia* (pp. 77-80). Lisboa: Huguin Editores.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1997). *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologia e paradoxos da interação* (A. Cabral, trad.). São Paulo: Cultrix.



## Apêndice A — Modelo de Análise

<b>Título</b>	ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS				
<b>Problema</b>	A inexistência de uma estratégia da comunicação comum aos três ramos pode dificultar a consolidação da imagem e reputação das Forças Armadas.				
<b>Objeto</b>	Estratégia da comunicação das FFAA				
<b>Delimitação</b>	Temporal	Momento Atual			
	Espacial	Forças Armadas			
	Conteúdo	Existência de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA			
<b>Estratégia</b>	Qualitativa				
<b>Raciocínio</b>	Indutivo				
<b>Design de pesquisa</b>	Transversal				
<b>Objetivo Geral</b>	<b>Questão Central</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de análise e discussão dos dados</b>
Formular linhas de orientação para a definição de uma estratégia da comunicação comum nas FFAA	Qual a estratégia da comunicação que consolida a imagem e reputação das FFAA?	Estratégia da Comunicação Imagem Reputação	Objetivos	Existência estratégia	<i>Elite interviews</i>
			Modalidades de Ação	Sinergias	Análise de conteúdo
			Recursos	Centralização	Reflexão crítica
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questão Derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolha de dados</b>
<b>OE1</b> Caracterizar as estratégias da comunicação do EMGFA e Ramos das FFAA.	<b>QD1</b> Como se caracterizam as estratégias da comunicação do EMGFA e dos Ramos?	Estratégia da Comunicação	Objetivos	Existência estratégia	Análise documental e entrevistas semiestruturadas
<b>OE2</b> Caracterizar as estratégias da comunicação de FFAA congêneres.	<b>QD2</b> Como se caracterizam as estratégias da comunicação de FFAA congêneres?		Modalidades de Ação	Sinergias	
			Recursos	Centralização	



## Apêndice B — Tabela de Missão, Valores, Visão FFAA

Entidade	Documento	Prazo	Missão	Valores	Visão
EMGFA	Diretiva Estratégica	2018 – 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Disciplina</b></li><li><b>Lealdade</b></li><li><b>Honra</b></li><li>Integridade</li><li>Coragem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Servir Portugal</b> com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro</li></ul>
Exército	Diretiva Estratégica	2019 – 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>O Exército participa na defesa militar da República e contribui para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e salvaguarda do património nacional, garantindo a prontidão e eficácia da componente terrestre das Forças Armadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilidade</li><li><b>Disciplina</b></li><li><b>Honra</b></li><li><b>Lealdade</b></li><li>Coragem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência.</li><li>Um Exército pronto para a <b>defesa militar da República</b> e contribuinte <b>ATIVO</b> para a segurança cooperativa, para a <b>proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional.</b></li></ul>
Marinha	Diretiva Estratégica	2018 – 2021	<ul style="list-style-type: none"><li>Contribuir para que Portugal use o Mar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Disciplina;</b></li><li><b>Lealdade</b></li><li><b>Honra</b></li><li>Integridade</li><li>Coragem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Uma Marinha e uma Autoridade Marítima pronta e prestigiada, <b>ao serviço de Portugal</b> e da segurança coletiva.</li></ul>
Força Aérea	Diretiva Estratégica	2019 – 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>Participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos a Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Determinação</li><li>Carácter</li><li><b>Honra</b></li><li>Integridade</li><li><b>Lealdade</b></li><li><b>Disciplina</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>FA robusta e dimensionada, tendencialmente apetrechada com meios de última geração e pessoal altamente qualificado, alicerçada numa organização profissional, eficiente e segura para <b>comandar, controlar e executar operações, militares e de interesse público, com sucesso.</b></li></ul>

**Apêndice C — Guião Entrevista EMGFA e Ramos**

QUESTÕES	Nº	EMGFA	MAR	EXE	FA
[Marinha/Exército/Força Aérea] tem uma estratégia da comunicação definida, planeada e implementa na organização?	1	X	X	X	X
Se sim, teve em consideração as diretivas emanadas no Conceito estratégico de Defesa Nacional e na Diretiva do EMGFA?	1.1		X	X	X
Se sim, os Ramos participaram ativamente na definição dessa estratégia?	1.2	X			
Se não, porquê?	1.3	X	X	X	X
[EMGFA/Marinha/Exército/Força Aérea] tem uma política de comunicação estabelecida?	2	X	X	X	X
Quais os valores que [EMGFA/Marinha/Exército/Força Aérea] considera essenciais serem comunicados para os seus públicos?	3	X	X	X	X
Na sua opinião, qual é a imagem que [Marinha/Exército/Força Aérea] tem na sociedade portuguesa? E as Forças Armadas?	4		X	X	X
Na sua opinião, qual é a imagem que as Forças Armadas têm na sociedade portuguesa?	5	X			
Considera que a imagem que a sociedade tem [Marinha/Exército/Força Aérea] influencia diretamente a imagem que a sociedade tem das Forças Armadas no seu global?	6	X	X	X	X
Considera importante existir uma estratégia da comunicação comum para as Forças Armadas? Porquê?	7	X	X	X	X
Qual é a perceção sobre o impacto na imagem nas Forças Armadas se existir uma estratégia da comunicação comum?	8	X	X	X	X
Quais os critérios que devem ser utilizados para a criação de uma estratégia da comunicação das Forças Armadas?	9	X	X	X	X
Que limitações é que antevê com a implementação de uma estratégia de comunicação comum nas Forças Armadas?	10	X	X	X	X
Existe, ou já existiu alguma estratégia de comunicação comum aos três ramos, implementada ao nível do EMGFA?	11	X	X	X	X
Se sim, [Marinha/Exército/Força Aérea] conseguiu implementar essa estratégia?	11.1	X	X	X	X
Se sim, quais as principais dificuldades?	11.2	X	X	X	X
Se sim, foi efetuada alguma avaliação da eficácia?	11.3	X	X	X	X
Se existir uma estratégia de comunicação comum às Forças Armadas qual seria a mensagem-chave que [EMGFA/Marinha/Exército/Força Aérea] considera essencial existir?	12	X	X	X	X



## Apêndice D — Análise de Conteúdo entrevista EMGFA e Ramos

Organização	Entrevistado
EMGFA	CFR Serafim
MAR	CTEN Rijo
FA	COR Costa

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Entidade	Unidades de Contexto	
Estratégia Comunicação Organização	Existência	Sim	EMGFA	"A estratégia de comunicação é definida pelo Almirante CEMGFA"	
			FA	"A estratégia de comunicação da Força Aérea é sempre estabelecida pelo CEMFA"	
			MAR	"(...)é definida pelo CEMA, e é a responsabilidade máxima para as orientações para aquilo que é a comunicação e a estratégia da comunicação"	
	Política de Comunicação	Sim	EMGFA	"(...)a política de comunicação é definida pelo Almirante CEMGFA"	
			MAR	"Temos uma publicação que rege de forma geral como é que se processa tudo o que é comunicação, quer interna quer externa"	
		Em análise	FA	"(...)construímos, e está para análise, uma diretiva de política de comunicação"	
	Públicos-Alvo	Análise	FA	"(...)ajustamos a linguagem ao público que normalmente frequenta aquela rede social"	
			MAR	"(...)a noção que o nosso público-alvo das redes sociais dão-nos uma boa amostra"	
		Diferenciação	FA	"(...)o público que segue a Força Aérea e o público que segue a Marinha começa a ter uma visão daquela utilização conjunta"	
			MAR	"(...)o público que segue a Marinha, não é o mesmo público que segue a Força Aérea, nem é o mesmo público que segue o Exército. Nós conseguimos atrair públicos diferentes"	
		Redes Sociais	EMGFA	EMGFA	"(...)utilização diária das redes sociais como veículo de comunicação com os diferentes públicos, internos e externos"
				FA	"(...)ajustamos a linguagem à rede social"
	MAR			"(...)o Instagram gostamos muito de dizer:(...)No Facebook temos de ter uma linguagem (...)Para nós o Twitter é(...)"	
	Mensagens-Chave		FA	FA	"(...)as pessoas devem perceber através de um <i>post</i> que estão a ver a Marinha"
				MAR	"(...)os públicos-alvo das redes sociais"
				MAR	"(...)se nós temos mais alguma mensagem-chave, ajustamos a mensagem ao tipo de público"
			MAR	FA	"(...)damos informação pura e simples(...)"
				MAR	"(...)mensagens de aceitação, de agrado e de motivação para as pessoas(...)"
	Relação com Órgão	MAR	EMGFA	"Tentamos fazer sempre aqueles paralelismos engraçados adaptados ao público-alvo(...)"	
			EMGFA	"(...)mantermos uma comunicação ativa com os órgãos de comunicação social."	
			FA	"(...)nós utilizamos muito o Twitter para comunicar com os órgãos de comunicação social"	
			MAR	"(...)quando eu quero ter uma interação com um OCS"	



		Comunicação Social (OCS)		
	Plano de Comunicação	Existência	MAR	"Temos uma publicação que rege de forma geral como é que se processa tudo o que é comunicação, quer interna quer externa"
	Implementação	Gabinete de RP e Comunicação	FA	"(...)tudo é feito com a prata da casa" "(...)nós relações públicas, somos mais uma tarefa dessa enorme tarefa que é a comunicação estratégica"
			MAR	"E depois entramos nós os operacionais da comunicação que executam e alinham com todas as unidades, com todos os oficiais de relações públicas a melhor forma para se comunicar."
		Falta de Integração	EMGFA	"O MDN, o EMGFA e os Ramos têm gabinetes de comunicação que são independentes, não existindo uma dependência hierárquica entre os mesmos"
	Controlo	Sim	FA	"Toda a comunicação que nós fazemos temos tido o feedback para podermos fazer a avaliação"
			MAR	"Nós usamos muito as ferramentas que as redes sociais tem e é uma coisa que nos preocupa imenso" "Nós temos formas de medir e analisar, de certa forma, o feedback"
<b>Identidade</b>	Valores	Conhecimento FFAA	EMGFA	"dar a conhecer a missão do EMGFA"
		Defesa Nacional		"e a sua importância para a defesa dos interesses nacionais"
		Humano	FA	"a comunicação interna é mobilizadora, é motivadora, tem um papel muito importante"
	MAR		"premissa que o valor humano, (...) é uma valor que deve estar presente" "humanizar e valorizar as pessoas"	
	Visão	Gestão de Topo	FA	"uma comunicação ativa, ajustada à visão que ele tem para a Força Aérea" "Como eu disse o CEMFA tem a visão"
			MAR	"Isto é definido pelo mandato do Almirante CEMA em termos de orientações e isto fica espelhado por toda a organização"
<b>Imagem dos Ramos</b>	Perceção	Positiva	FA	"as pessoas têm uma boa perceção do que é a Força Aérea e daquilo que fazemos"
			MAR	"A perceção que nós temos, de algum feedback que nós vamos tendo, é muito positiva [a imagem]"
	Independência	Sim	FA	"O que acontece no Exército afeta o Exército, o que acontece no Força Aérea afeta a Força Aérea e o que acontece na Marinha afeta a Marinha"
			MAR	"Eu diria que naturalmente afetam muito mais o Ramo da situação que aconteça pontualmente. Tem muito mais impacto para aquele Ramo"
	Valores	Proximidade	FA	"capazes de responder a algumas solicitações por parte das pessoas"
			MAR	"instituição ligada à vida dos portugueses"
		Próprios	FA	um Ramo mais ligeiro, mais ajustado, mais adaptado, mais virado para a tecnologia



<b>Imagem FFAA</b>	Perceção	Positiva	MAR	"um país de mar e reconhecem a Marinha como um meio essencial ao País"
			EMGFA	"a sociedade portuguesa tem uma excelente imagem das Forças Armadas"
			FA	"Forças Armadas são vistas como a reserva estratégica dos bons usos, costumes e daquilo que o estado e a nação representa"
			MAR	"É notório que os portugueses têm um carinho pelas Forças Armadas, têm é duvidas da missão das Forças Armadas"
	Influência dos Ramos na Imagem das FFAA	Sim	EMGFA	"Sim"
			FA	"As Forças Armadas são a sùmula do que afeta os Ramos. Se o prestígio de um Ramo for afetado vai claramente afetar as Forças Armadas"
			MAR	"Belisca Sempre"
				"Quando falam mal da Marinha implicitamente estão a falar mal dos outros. E nós não nos podemos desassociar e pensar "isto não é connosco". Não, estamos a ser beliscados"
	Missões de apoio ao meio civil (e.g. Combate ao COVID; Combate aos Incêndios)	Orgulho	EMGFA	tem sido motivo de grande orgulho para todos os portugueses
		Proximidade	EMGFA	pois sentem a proximidade das Forças Armadas.
		Tradição	FA	"alimentou claramente essa visão e aquilo que as Forças Armadas têm feito"
		Gratidão	MAR	"(...)a nossa colaboração nos incêndios fez com que conseguíssemos atingir pessoas no interior que hoje em dia têm uma gratidão à Marinha."
<b>Estratégia Comunicação Comum</b>	Existência	Não	EMGFA	"Não. Porque os Ramos têm e devem manter a sua identidade própria, e mediante esta, desenvolver estratégias de comunicação, algo que já acontece."
		Sim, com limitações	FA	"É importante existir uma estratégia de comunicação comum nas FFAA, mas não é possível existir só havendo esta visão do conjunto"
			MAR	"A política de comunicação do EMGFA para as Forças Armadas existe naturalmente e deve estar alinhada com os Ramos, mas (...) nunca deve substituir aquilo que é a política de comunicação do próprio Ramo"
	Vantagens	Estratégias Temáticas	EMGFA	"Considero, sim importante, desenvolver estratégias de comunicação temáticas, com o envolvimento do MDN e dos Ramos"
		Articulação Ramos	EMGFA	"(...)existe uma articulação permanente entre os mesmos, para todas as questões que tenham a ver com os OCS"
				"(...)realizadas campanhas de comunicação conjuntas"
		Maximização Recursos	FA	"Faz sentido maximizar e otimizar as características próprias de cada Ramo"
			MAR	"É importante que exista esta complementaridade até na própria opinião pública porque só assim as pessoas conhecem muito de cada um."



		Potenciar a Imagem Conjunta	FA	"uma visão daquela utilização conjunta e isso irá ser benéfico para as Forças Armadas, uma vez que potencia a sua Imagem no seu todo"	
			MAR	"(...)a premissa que as Forças Armadas estão cá para servir o país é igual para todos"	
				"(...)naturalmente as coisas estão a ser feitas na positiva, ou seja, eu ter alguém que me diz: "você têm de comunicar esses valores" se isto afeta a imagem ou vai ser negativo, não vai."	
				"Estas políticas de comunicação, como é óbvio, têm sempre em visão algo positivo. E naturalmente vamos todos ganhar com isto"	
	Critérios	Autonomia aos Ramos	FA	"É preciso dar autonomia aos Ramos"	
				"Considero que a melhor opção é dar alguma autonomia aos Ramos, uma vez que são conhecedores das suas características, das suas potencialidades, do que é que conseguem comunicar"	
			MAR	"Enquanto os Ramos tiverem autonomia em determinado tipo de processos,(..)então aí cada um deve tentar valorizar e identificar-se per si"	
				"Cada Ramo deve ter a sua própria política de comunicar e a sua própria marca para comunicar com os seus públicos-alvo"	
				"Deve haver liberdade de parte a parte de cada um explorar objetivamente aquilo que o seu chefe tenha o entendimento que é o mais benéfico para o seu Ramo"	
				"Os Ramos deviam estar representados ao mesmo nível no gabinete de comunicação"	
			Equidade entre os Ramos	FA	"(...)haver um responsável pelo Gabinete de Comunicação e depois, dentro desse gabinete, existir alguém que seja mais conhecedor das dinâmicas e dos produtos de comunicação de cada Ramo"
					MAR
		"O critério de equidade entre Ramos deve ser ponderado nessa estratégia de comunicação"			
		Especificidade da Identidade		EMGFA	"(...)os Ramos têm e devem manter a sua identidade própria"
			FA	"Há características, públicos, enquadramentos e mensagens próprios que eu enquanto Força Aérea conheço e sei onde posso chegar e posso fazer, tal como os outros Ramos"	
				"(..)usar as particularidades de cada Ramo para construir uma mensagem conjunta"	
			MAR	"(..)mas a identidade de cada Ramo deve ser preservada porque efetivamente não fazemos todos o mesmo"	
				"É importante que exista esta complementaridade até na própria opinião pública porque só assim as pessoas conhecem muito de cada um(...)"	
			EMGFA como elemento moderador	FA	"(..)o EMGFA, enquanto a face visível das FAA, potencia tudo aquilo que os Ramos fazem em termos de comunicação."
		"O CEMGFA que estiver no momento e o seu staff vai claramente ter um papel de moderador e orientador de toda a comunicação."			
MAR	"O EMGFA naturalmente tenta comunicar de uma forma abrangente"				



	Limitações	Ausência de sinergias	FA	"Independentemente depois de existir alguém para valorizar o conjunto"
		Concorrência pelos Recursos	FA	"Sinergias entre os Ramos. A predominância que um dos Ramos terá sobre a comunicação "
			MAR	"Quando falamos em termos de recrutamento estou em concorrência com o Exército e a Marinha"
		Influência do CEMGFA	FA	"Os Ramos têm um problema que o EMGFA não tem (...) que é a questão do recrutamento e divulgação para tentar atrair pessoas"
				"(...)colocar a comunicação apenas nas Forças Armadas será um erro porque, quer queiramos quer não, o Ramo do CEMGFA vai claramente influenciar a comunicação"
			MAR	"(...)nas Relações Públicas no EMGFA, que é da Marinha, e o seu staff, que é da Marinha, estão mais despertados para as questões Marinha do que estão para as questões do Exército ou da Força Aérea"
		Gestão das Expetativas	MAR	"A visão do CEMGFA para as FFAA, naturalmente, vai ser diferente da visão do CEMA. Se uma não inibir a outra naturalmente saímos todos a ganhar"
				"As pessoas não vão falar com o EMGFA"
		Mensagem-chave	Portugal e Portugueses	FA
	MAR			"É a mesma situação que Marinha e Força Aérea fazem uma determinada ação e aparecer as Forças Armadas fizeram esta missão (...) é positivo para quem não participou e um bocadinho menos positivo porque quem se calhar iria lucrar com o protagonismo, assim deixa de lucrar"
		FA	"Por Portugal e pelos Portugueses", "Sempre disponível por Portugal e pelos Portugueses"	
		MAR	"As Forças Armadas ao serviço de Portugal e dos Portugueses."	



## **Apêndice E — Entrevista a Sune Wadskjær Nielsen – Oficial de Informações Forças Armadas Dinarmquesas**

### **1- Do you consider that the Armed Forces should have a common communication strategy for their audiences? Why?**

I think it is important, that the Danish Armed Forces have a common strategy for all their services. In general a common communication strategy can if is concrete and has specific objectives help the Armed Forces communication to appear professional and coordinated to the public. For organizational purposes it also makes more sense with a common strategy, since we have one communication department which covers all branches of the Armed Forces – Army, Navy, Air Force and Special Forces Command.

Our former communication strategy was not very successful, since objectives was put in very broad and unspecific terms, so that it did not seem very relevant for our day-to-day communication.

### **2- Does Danish Defence Forces have a common communication strategy for the Army, Navy and Air Force Commands?**

A new strategy is in the process of being implemented based on our chief of Defence statements on communication. He has presented these statements to the commanders of the Army, Air Force, Navy and Special Command and other key personnel in the Armed Forces and to the communication department. The statements are in the process of being merged into strategy by the communication department, which will the present it and communicate more broadly in the Armed Forces.

One of the statements of our chief of defence was about better internal communication via a phone based message system and this system is being implemented and phones are handed to personnel, which don't have phones from the Armed Forces.

#### **2.1 - If yes:**

##### **2.1.1 Who defined this strategy?**

The strategy was primarily defined be our chief of defence.

##### **2.1.2 Is there a strategic communication plan in place?**

An overall strategic communication plan is not place yet, but communication planning takes place in connection with important matters for the Danish Armed Forces.

##### **2.1.3 Did all Commands contribute to this plan / strategy?**

No. The strategy has primarily been initiated by the chief of Defence and the Communication Department.

##### **2.1.4 How important is this strategy / plan to the reputation of Danish Defence Forces?**

If successfully implemented the strategy can help the Armed Forces communication to appear more professional, coherent and coordinated. So it can potentially have a positive impact. It can also improve cooperation between the Armed Forces and the ministry of Defence and avoid that branches of the Armed Forces or units try to follow their own agenda, which is not coordinated with the overall objectives.

Other factors of course also influence the reputation of the Armed Forces like stories in the media and activities of the Armed Forces at home and abroad.



## **Apêndice F — Entrevista Colonel Torsti Astrén - Director Communications and Public Affairs of Finnish Defence Forces**

### **1- Do you consider that the Armed Forces should have a common communication strategy for their audiences? Why?**

We have different kind of guidelines. We do not call those strategies but the basic idea is the same

### **2- Does Finnish Defence Forces have a common communication strategy for the Army, Navy and Air Force Commands?**

Defence command gives guidelines for all branches

#### **2.1 - If yes:**

##### **2.1.1 Who defined this strategy?**

Defence Command

##### **2.1.2 Is there a strategic communication plan in place?**

We are creating that (it is a draft right now)

##### **2.1.3 Did all Commands contribute to this plan / strategy?**

Yes they are contributing

##### **2.1.4 How important is this strategy / plan to the reputation of Finnish Defence Forces?**

It gives comprehensive direction for communication in different levels homeland/abroad.



## Apêndice G — Linhas de Orientação com Análise SWOT

		Ambiente Externo	
		<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
Ambiente Interno	<u>Pontos Fortes</u> S1 - Missões de interesse público S2 – Identidade única das FFAA S3 – Maximização Recursos S4 – Valores comuns ao EMGFA e aos Ramos S5 – Visão semelhante no EMGFA e nos Ramos	<p><b>LO1</b> (S1/S2/S4/O1/O2/O4) – Elaborar uma estratégia comum da comunicação das FFAA por forma a potenciar e maximizar a sua imagem junto da sociedade portuguesa.</p> <p><b>LO2</b> (S2/O3) – Dinamizar, junto dos públicos-alvo dos Ramos, ações para dar a conhecer as missões genéricas das FFAA e os seus valores comuns.</p>	<p><b>T1</b> - Concorrência recrutamento Forças Segurança <b>T2</b> - Diminuição do sentimento de pertença aos Ramos <b>T3</b> – Desconhecimento da Missão das FFAA</p>
	<u>Pontos Fracos</u> W1 - Concorrência no recrutamento entre os Ramos W2 - Identidade própria dos Ramos W3 - Inexistência de recursos de todos os Ramos no Gabinete de Relações Públicas e Protocolo do EMGFA W4 - Desalinhamento temporal entre as diretivas estratégicas do EMGA e dos Ramos	<p><b>LO5</b> (W1/W2/O1/O2/O3) – Dar autonomia aos Ramos para elaborarem as suas estratégias da comunicação, baseadas nas suas especificidades contribuindo assim para o conhecimento generalizado por parte da sociedade.</p> <p><b>LO6</b> (W3/O3) – Incluir militares dos três Ramos no Gabinete de Relações-Públicas e Protocolo do EMGFA, para incluir o ponto de vista de cada Ramo na temática da comunicação.</p> <p><b>LO7</b> (W4/O4/O5) – Otimizar as estratégias dos Ramos, alinhando-as no tempo, por forma a cimentar a identificação dos valores das FFAA.</p>	<p><b>LO3</b> (S1/S3/T1/T3) – Potenciar as mensagens-chave dos Ramos que sejam comuns e conjuntas, por forma a construir uma narrativa que fomente a identidade das FFAA e que contribua para o sentimento de pertença às mesmas.</p> <p><b>LO4</b> (S2/S4/T3) – Potenciar o aumento do conhecimento da sociedade portuguesa sobre as Missões das FFAA.</p> <p><b>LO8</b> (W1/T1/T3/T4) – Potenciar o conhecimento das missões das FFAA para aumentar a visibilidade e consequentemente o recrutamento para as FFAA.</p> <p><b>LO9</b> (W2/T2) – Incrementar as ações de comunicação interna sobre o que cada Ramo faz, por forma a que os seus militares mantenham o sentimento de pertença.</p> <p><b>LO10</b> (W3/W4/T3) – Centralizar no EMGFA a elaboração da estratégia comum, criando sinergias e linhas de comunicação entre os gabinetes de comunicação dos Ramos para incentivar a publicações de mensagens conjuntas sobre a identidade comum das FFAA.</p>

Apêndice H — *Elite Interview*

Organização	Entrevistado
FA	MGEN Freitas

Pergunta	EMGFA	EX	MAR	FA
1 – Os resultados das análises efetuadas apontam para a importância de existir uma estratégia da comunicação comum nas FFAA, centralizada no EMGFA, que agregue os valores e a visão comuns aos três ramos. Considera que estão criadas as condições para a implementação de uma estratégia de comunicação que seja comum aos três ramos das Forças Armadas? Quais os aspetos que poderiam ser melhorados?				<p>Eu não considero que tenhamos esse estado neste momento. Penso que ainda existe muito, entre os Ramos, “puxar a mim” aquilo que me interessa mais. E enquanto não for diluído e caminharmos para a centralização, para uma coisa mais comum mais abrangente, enquanto isso não for bem interiorizado nos Ramos, é difícil depois termos só uma entidade a fazer para os três. As identidades dos Ramos são muito fortes, e eu não vejo uma identidade, ou melhor, ainda não está bem explicado ainda qual é a identidade das Forças Armadas globais, ou em si. Entramos aqui um bocadinho no “se não tivermos uma em comum nunca iremos conseguir lá chegar”, no entanto, para criarmos uma ainda não estamos em condições de a implementar.</p> <p>Não existe, propriamente dito, as Forças Armadas como um todo. Isso não existe neste momento. E tentar começar com uma comunicação de uma coisa que não existe estamos a vender à opinião pública um produto que ainda não está acabado. Neste momento o que sinto é exatamente isso: estamos a vender um produto que ainda não está acabado. Agora se isso é o caminho para chegar a um objetivo tenho algumas dúvidas quais os objetivos.</p> <p>O conceito de comunicação estratégica não pode ser separado completamente do próprio conceito do que são as Forças Armadas. Não podes ter um conceito de comunicação estratégica separado do próprio conceito do que são as Forças Armadas em si.</p> <p>Acho que aqui confunde-se um bocado isso. Há uma certa noção que as Forças Armadas devem ser assim e o conceito trabalha para elas serem assim. E eu não concordo muito com isso, porque estamos a vender o produto que se calhar ainda não existe ou o produto que queremos vender. Concordo com o conceito de comunicação estratégica das Forças Armadas num todo, mas dependendo do conceito de Forças Armadas, e não o contrário.</p> <p>É difícil separar estes dois conceitos. Quando o conceito de comunicação estratégica é o seu próprio objetivo seja supra a comunicação estratégica, ou seja, o meu objetivo não seja comunicar, mas sim influenciar o conceito do que deve serem as Forças Armadas, estamos a inverter quem trabalha para quem, em termos do conceito. Se é o conceito de comunicação que trabalha para o que são as Forças Armadas ou são as Forças Armadas que são assim e que uso o conceito de comunicação para as divulgar. Considero que esta última hipótese é mais realista.</p>
2 – A existência de uma estratégia de comunicação comum nas Forças Armadas pode potenciar o conhecimento das mesmas junto da sociedade civil, bem como consolidar a sua				<p>Acho que é um caminho viável. Não acho que seja a questão de ser comum que vai mudar muito, é uma questão de como é que se faz a comunicação e não de ser comum. Porque o haver três e não ser comum é multiplicador também. Agora se nós estamos a passar a mensagem que as Forças Armadas são só uma, aí temos de ser comuns porque senão não passamos essa mensagem. Agora essa mensagem é preciso ser passada? Se o conceito das Forças Armadas tiver coerente com isso. Eu não sei se é esse o objetivo.</p>



<p>imagem junto dos seus públicos-alvo. Considera que a existência de uma estratégia de comunicação comum nas Forças Armadas potencia e consolida o conhecimento e a imagem que a sociedade tem das mesmas?</p>				<p>A identidade muito forte do Ramo é necessária para o Ramo. E ao ser necessária para o Ramo, e como os Ramos são necessários para as Forças Armadas, temos de essa lógica em conta. Se a identidade é muito importante para o Ramo, se o EMGFA só existe porque os Ramos são o que são, para haver uma opinião pública muito forte a favor das FFAA, os Ramos têm de manter a sua identidade.</p>
<p>3 – Concluiu-se que os Ramos devem ter um papel ativo na definição dessa estratégia comum, quer pela colocação de elementos no gabinete de comunicação do EMGFA, quer pela autonomia que os Ramos devem ter para elaborarem a sua própria estratégia de comunicação que vá mais ao encontro da sua identidade. Considera importante a existência de estratégias de comunicação dentro dos Ramos que sejam complementares à estratégia de comunicação geral das Forças Armadas? Quais as vantagens? Quais os riscos que deverão ser acautelados?</p>				<p>Tem que haver uma autonomia. Não tenho dúvidas nenhuma disso. O conceito em si daquilo que estás a validar em termos teóricos é bom, mas como muitos conceitos, de coisas muito diferentes destas, na prática depois as implementações são muito mais complexas. São fáceis, são complexas no sentido dos objetivos a que se propõe. Volto aquela questão se estamos a tentar criar um conceito, com <i>reverse engineering</i>, ou estamos só a fazer aquilo que uma estratégia da comunicação deve ser e fazer.</p>