

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2018/2019



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O PAPEL DAS *MEDIA OPERATIONS* NA DIVULGAÇÃO DO
SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO E NA
PROMOÇÃO DA IMAGEM E VISIBILIDADE DAS 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.

Celso Jacinto Branco Moreira Guerreiro
Capitão-de-mar-e-guerra ECN



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**O PAPEL DAS *MEDIA OPERATIONS* NA DIVULGAÇÃO DO
SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO E NA
PROMOÇÃO DA IMAGEM E VISIBILIDADE DAS FORÇAS
ARMADAS**

CMG ECN Celso Jacinto Branco Moreira Guerreiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2018/2019

Pedrouços, 2019



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

**O PAPEL DAS *MEDIA OPERATIONS* NA DIVULGAÇÃO DO
SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO E NA
PROMOÇÃO DA IMAGEM E VISIBILIDADE DAS FORÇAS
ARMADAS**

CMG ECN Celso Jacinto Branco Moreira Guerreiro

Projeto de Investigação Individual do CPOG 2018/2019

Orientador: COR TIR INF Francisco José Fonseca Rijo

Pedrouços, 2019



Declaração de Compromisso Antiplágio

Eu, Capitão-de-mar-e-guerra Celso Jacinto Branco Moreira Guerreiro, declaro por minha honra que o documento intitulado "O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas" corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2018/2019, 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.

Lisboa, 16 de maio de 2019

Celso Jacinto Branco Moreira Guerreiro
Capitão-de-mar-e-guerra ECN



Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos vão, por princípio da mais elementar justiça, para o meu orientador, o Coronel de Infantaria (Tirocinado) Francisco José Fonseca Rijo, que me acompanhou ao longo de todo o percurso de forma incansável e sempre disponível.

Agradeço igualmente, de forma muito sentida, a disponibilidade dos profissionais entrevistados, que me permitiram efetuar um levantamento limitado, mas precioso, do panorama global das *Media Operations* através da situação particular das suas organizações.

Aos camaradas do CPOG 2018/2019, agradeço o excelente ambiente de trabalho e a permanente permuta de ideias, sempre enriquecedoras para os diversos trabalhos em curso.

Por fim, à minha família, como não poderia deixar de ser, agradeço a apoio de retaguarda indispensável para que o esforço faça sentido na vida.



Índice

Introdução	1
1. Estado da arte e metodologia da investigação.....	5
1.1. Estado da arte – conceitos.....	5
1.1.1. Forças Armadas.....	5
1.1.2. Organização e Imagem Organizacional	5
1.1.3. Níveis estratégico, operacional e tático de uma organização.....	5
1.1.4. Comunicação organizacional integrada	6
1.1.5. <i>Media Operations</i>	7
1.2. Estado da arte – tecnologias, meios e metodologias aplicáveis às <i>Media Operations</i> nas Forças Armadas	7
1.2.1. Tecnologias	8
1.2.2. Meios de comunicação social.....	8
1.2.3. Metodologias de comunicação social.....	8
1.3. Estado da arte – objetivos das <i>Media Operations</i>	9
1.3.1. Recrutamento	9
1.3.2. Serviço Militar em Regime de Contrato	9
1.3.3. Marca e <i>Branding</i>	9
1.3.4. Marca do Empregador (<i>Employer Branding</i>)	10
1.3.5. Divulgação e Visibilidade	10
1.3.6. Comprometimento organizacional	11
1.3.7. Atratividade organizacional	11
1.3.8. Gestão de crises	11
1.4. Breve síntese da metodologia de investigação	11



1.5.	Modelo de análise	12
1.6.	Síntese conclusiva.....	14
2.	Caracterização do público-alvo.....	15
2.1.	Categorias de público-alvo pertinentes.....	15
2.1.1.	Candidatos potenciais ao recrutamento.....	15
2.1.2.	Influenciadores diretos dos candidatos potenciais ao recrutamento	16
2.1.3.	Líderes de Opinião	16
2.2.	Comportamento mediático do público-alvo	16
2.2.1.	O público-alvo primário e o recrutamento	17
2.2.1.1.	Fontes de informação sobre o Serviço Militar	17
2.2.1.2.	Quantificação dos candidatos e dos incorporados	17
2.2.2.1.	Redes Sociais Online.....	19
2.2.2.2.	Televisão	22
2.2.2.3.	Rádio	22
2.2.2.4.	Imprensa escrita	23
2.3.	Síntese conclusiva.....	24
3.	Caraterização da utilização de <i>Media Operations</i> na área da Defesa Nacional.....	25
3.1.	Modelos organizacionais de <i>Media Operations</i>	25
3.1.1.	Forças Armadas portuguesas.....	25
3.1.1.	Estado-Maior-General das Forças Armadas	27
3.1.2.	Ministério da Defesa Nacional.....	27
3.1.3.	Forças Armadas do Brasil	27
3.1.4.	Forças Armadas Espanholas	28
3.1.5.	Forças Armadas Francesas.....	29
3.2.	Meios e tecnologias usados em <i>Media Operations</i> nos organismos estudados	30



3.3. Síntese conclusiva.....	31
4. Benefícios e Inconvenientes da utilização conjunta de MedOps nas FFAA	32
4.1. Obtenção de informação para a análise de Benefícios e Inconvenientes	32
4.1.1. Informação obtida pela via da análise documental	32
4.1.2. Informação obtida pela via de dados estatísticos	32
4.1.3. Dados obtidos pela via das entrevistas.....	32
4.1.3.1. Caraterização dos entrevistados	33
4.1.3.2. Caraterização das Organizações dos entrevistados	33
4.1.3.3. Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato	33
4.1.3.4. Promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA.....	34
4.2. Análise de Benefícios e Inconvenientes através do método SWOT.....	34
4.3. Síntese conclusiva.....	37
Conclusões.....	39
Bibliografia.....	45
Apêndice A — Variáveis e Indicadores	1
Apêndice B — Resumo da pesquisa inicial efetuada na fase exploratória	1
Apêndice C — Análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats</i>).....	1
Apêndice D — Entidades entrevistadas	1
Apêndice E — Resumo e Análise de Conteúdo das Entrevistas	1

Índice de Figuras

Figura 1 – Níveis estratégico, operacional e tático das organizações	5
Figura 2 – Atribuições por nível organizacional.....	6



Figura 3 – Comunicação organizacional integrada	7
Figura 4 – Modelo de análise	13
Figura 5 – Candidatos vs incorporados, por ramo das FFAA	18
Figura 6 – Ouvintes diários de rádio por idade	22
Figura 7 – Modelo organizacional simplificado das MedOps dos ramos das FFAA portuguesas	26

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivos, geral e específicos	3
Quadro 2 – Questões, central e derivadas.....	3
Quadro 3 – Fontes de informação dos jovens passíveis de ser candidatos ao recrutamento	17
Quadro 4 – Perfil de tempo dedicado às redes sociais por género e faixa etária.....	19
Quadro 5 – Redes sociais onde tem perfil criado ou possui conta	19
Quadro 6 – Períodos horários de acesso a redes sociais.....	20
Quadro 7 – Equipamentos utilizados para aceder às RSO	20
Quadro 8 – Frequência de visita aos sites de RSO	21
Quadro 9 – Frequência de publicação nos sites de RSO	21
Quadro 10 – Consumo de TV por grupo etário	22
Quadro 11 – Audiência média por tipo de publicações em 2017 (%).....	23
Quadro 12 – Questão central, questões derivadas e respostas obtidas	42



Resumo

No presente trabalho de investigação, foi estudado o papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas, com o objetivo de apurar formas mais eficazes e eficientes para a sua utilização no âmbito nacional.

Para tal, utilizando uma estratégia de investigação qualitativa e o método indutivo, caracterizou-se o público-alvo, analisou-se a utilização dos meios e tecnologias de comunicação social pelas Forças Armadas nacionais, brasileiras, espanholas e francesas, e avaliaram-se os benefícios e os inconvenientes dos seus modelos de utilização das *Media Operations*.

Verificou-se, na pequena amostra de análise, que o modelo a que corresponde maior eficiência de utilização das *Media Operations* é o modelo conjunto aos ramos, mas a grande diversidade de variáveis em jogo não permitiu alcançar conclusões taxativas.

Palavras-chave

Forças Armadas, *Media Operations*, Divulgação, Imagem, Visibilidade, Serviço Militar em Regime de Contrato



Abstract

In this research work, Media Operations' role was studied from the viewpoint of advertising the Contracted Military Regime and to enforce the Image and Visibility of the Armed Forces, to find more effective and efficient ways for their use in the national military.

In order to do so, a qualitative investigation strategy was followed, together with the inductive method, for the description of the public main characteristics, the analysis of the social communication assets and technologies available to the Armed Forces of Portugal, Brazil, Spain and France, and the evaluation of the advantages and drawbacks of their models for using Media Operations.

In the limited scope of organizations under analysis, the joint use of Media Operations, common to all branches of the Armed Forces, appears to be the one that produces the most effective results. However, the diversity of variables is such that it is not possible to draw definite conclusions.

Keywords

Armed Forces, Media Operations, Advertising, Image, Visibility, Contracted Military Service



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A/FO/FR/O- Ameaças / Forças / Fraquezas / Oportunidades (no âmbito da análise SWOT)

CEM - Chefe do Estado-Maior

CEMGFA- Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

CIES/IUL- Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa

DGRDN- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DN - Defesa Nacional

EMES - Escola Militar de Ensino Superior

EMGFA- Estado-Maior-General das Forças Armadas

FFAA - Forças Armadas

GABCEM- Gabinete do Chefe do Estado-Maior

IM - Instituição Militar

IUM - Instituto Universitário Militar

OCS - Órgãos de Comunicação Social

OE - Objetivo Específico

OG - Objetivo Geral

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

MedOps - *Media Operations*

MCS - Meios de Comunicação Social

PII - Projeto de Investigação Individual

QC - Questão Central

QD - Questão Derivada

RH - Recursos Humanos

RP - Relações Públicas

RSO - Redes Sociais *Online*

RV/RC - Regime de Voluntariado / Regime de Contrato

SMRC - Serviço Militar em Regime de Contrato

SMT - Serviço Militar Temporário

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*

TII - Trabalho de Investigação Individual



TLA - Tradução Livre do Autor

VCEM - Vice-Chefe do Estado-Maior



Introdução

O tema do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) é o papel das *Media Operations* (MedOps) na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato (SMRC) e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas (FFAA).

Enquadramento e introdução às *Media Operations*

O conflito armado andou sempre a par das disputas, pois “a guerra nada mais é que a continuação da política por outros meios.” (Clausewitz, 1832).

Para os romanos, “*si vis pacem, para bellum*”¹, sendo os legionários recrutados, normalmente, de forma compulsiva e socialmente prejudicial. Mas como “todo o Mundo é composto de mudança” (Camões, 1524-1580), a opinião pública vai ganhando relevância, confessando Napoleão Bonaparte “*je redoute trois journaux plus que 100.000 baïonnettes*”². (Bernet, 2004).

O século XX, apesar das guerras mundiais, assiste ao maior desenvolvimento social, industrial e tecnológico de sempre. O seu ritmo é tal que “o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele não consegue aprender, desaprender e reaprender.” (Toffler, 1980). Este “admirável mundo novo” (Huxley, 1932) da inovação, permitirá à comunicação social massificar-se através da imprensa escrita, rádio e televisão. Com a *internet*, “o mundo torna-se uma aldeia global, onde a informação flui instantaneamente” (McLuhan, 1964) pelo correio eletrónico e redes sociais *online* (RSO).

As FFAA, tradicionalmente avessas à exposição mediática, são confrontadas com a constatação que qualquer curioso ligado à *internet* pode tornar-se viral³, com a agravante que “*people write negative things cause they feel that’s what sells*”⁴. (Jackson, n.d.).

Pressionadas pelo fim do Serviço Efetivo Normal⁵ em 2004, as FFAA tiveram que recorrer à comunicação social para garantir um ambiente favorável ao recrutamento, o que fizeram criando, ao longo da Cadeia de Comando, formas de intervir junto dos Órgãos de Comunicação Social (OCS) tradicionais e do público, as MedOps: “*media activity undertaken to ensure public information consistent, timely, accurate and efficient, organized*

¹ Tradução livre do autor (TLA): “Para viver em paz, prepara-te para a guerra.”

² TLA: “Receio mais três jornais que 100.000 baionetas.”

³ Nota do autor: publicação na *internet* distribuída em cadeia, alcançado grande difusão.

⁴ TLA: “As pessoas escrevem notícias negativas porque acham que é o que vende”.

⁵ Nota do autor: forma de serviço militar obrigatório encurtada.



*at the highest level and held in the lower level optimal for maintaining a proactive and a rapid approach*⁶.” (Munteanu, 2014).

A importância de criar empatia com o público e adesão às suas atividades, sejam estas exercícios, operações ou eventos públicos, informando-o de forma honesta, é hoje reconhecida unanimemente pelas FFAA dos países amigos.

Justificação do tema

A tecnologia faz parte das FFAA modernas, resultando na necessidade de recursos humanos (RH) qualificados. Conjugando a concorrência do mercado de trabalho com os modestos fatores de atratividade de natureza material oferecidos pela Instituição Militar (IM) e a exigente condição militar, torna-se um desafio recrutar, cumprindo um binómio de quantidade e qualidade satisfatório.

Por outro lado, ao aumentar a facilidade e rapidez de acesso à comunicação social, a tecnologia disponibilizou às FFAA uma oportunidade para acompanhar a dinâmica dos públicos-alvo, desenvolvendo as MedOps para a promoção da Divulgação das FFAA, quer na perspetiva quantitativa da Visibilidade quer na perspetiva qualitativa da Imagem, visando obter resultados ao nível do recrutamento, entre outros.

Na atualidade, e apesar do empenhamento da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) na comunicação estratégica, os ramos das FFAA e o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) conduzem as suas MedOps separadamente, procurando satisfazer necessidades específicas. Importa, assim, efetuar o levantamento de processos das MedOps nas FFAA, analisar os seus benefícios e inconvenientes e explorar sinergias para uma utilização mais eficaz e eficiente.

Objeto do estudo e sua delimitação

A presente investigação foca-se nas MedOps como forma de divulgar o SMRC e promover a Imagem e Visibilidade das FFAA.

A delimitação do tema tem lugar em três domínios diferentes (IUM, 2016, p. 44):

- Tempo: do fim do Serviço Efetivo Normal (2004) à atualidade;
- Espaço: FFAA, EMGFA e MDN, e seus equivalentes do Brasil, Espanha e França;

⁶ TLA: “atividade mediática visando prover informação pública de forma consistente, tempestiva, precisa e eficiente, organizada ao nível mais elevado e executada ao nível mais baixo adequados a uma interação rápida e proactiva.”



- Conteúdo: públicos-alvo, meios e tecnologias de comunicação social disponíveis e sua utilização pelas FFAA, estruturas organizacionais que conduzem as MedOps.

Objetivos da investigação

A linha de investigação proposta visa apresentar contributos para a utilização das MedOps de forma mais eficaz e eficiente pelas FFAA na Divulgação do SMRC e promoção da sua Imagem e Visibilidade, tendo em vista, prioritariamente, incrementar as candidaturas ao recrutamento.

Confrontando esta linha de investigação com o objeto da investigação e a sua delimitação, definiram-se os Objetivos Geral (OG) e Específicos (OE), constantes no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos, geral e específicos

OG:	Propor contributos para a utilização mais eficaz e eficiente das MedOps das FFAA na promoção da sua Imagem e Visibilidade, com vista à divulgação do SMRC.
OE1:	Caraterizar o público-alvo dos meios e tecnologias de comunicação social.
OE2:	Analisar a utilização dos meios e tecnologias de comunicação social pelas FFAA, nacionais e estrangeiras, e o impacto na promoção da Imagem e Visibilidade, divulgando o SMRC (ou equivalente).
OE3:	Explorar os benefícios e inconvenientes da utilização conjunta dos meios e tecnologias de comunicação social pelas FFAA, para a promoção da sua Imagem e Visibilidade e divulgação do SMRC.

Questões da investigação

As questões a responder para alcançar os objetivos propostos, dentro da definição do objeto do estudo e da delimitação do tema anteriormente apresentados, são a Questão Central (QC) e as Questões Derivadas (QD) apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Questões, central e derivadas

QC:	Como podem as MedOps ser utilizadas de forma mais eficaz e eficiente, nas FFAA, na promoção da sua Imagem e Visibilidade com vista à divulgação do SMRC?
QD1:	Como se caracteriza o público-alvo dos diferentes meios e tecnologias de comunicação social?
QD2:	Que utilização fazem as FFAA, nacionais e estrangeiras, dos meios e tecnologias de comunicação social para promover a sua Imagem e Visibilidade e divulgar o SMRC (ou equivalente) e que resultados obtêm?
QD3:	Quais os benefícios e inconvenientes de adotar, nas FFAA, uma metodologia conjunta para promover a Imagem e Visibilidade e divulgar o SMRC por MedOps?



Organização do estudo

A introdução faz um enquadramento genérico, apresentando o enunciado, a justificação do tema, o objeto da investigação e a sua delimitação, os objetivos e as questões da investigação.

O primeiro capítulo descreve o estado da arte, o desenvolvimento do modelo de análise a partir do percurso metodológico e as técnicas de recolha e análise de dados.

No segundo capítulo, faz-se uma caracterização sucinta do público-alvo das MedOps.

O terceiro capítulo descreve os modelos de comunicação mediática nas FFAA nacionais e em países amigos, o Brasil, Espanha e França, analisando o impacto dos mesmos junto do público-alvo.

O quarto capítulo aborda a concentração mediática nas FFAA portuguesas, sendo identificados os benefícios e os inconvenientes de um modelo conjunto.

Nas conclusões, são respondidas as questões da investigação e apresentadas recomendações para investigações futuras.



1. Estado da arte e metodologia da investigação

Após a identificação dos objetivos e das questões da investigação, passou-se à fase de recolha de informação para apurar o estado da arte e definir a metodologia para o desenvolvimento do estudo.

1.1. Estado da arte – conceitos

1.1.1. Forças Armadas

Citando a Lei da Defesa Nacional, art.º n.º 22 (AR, 2014, pp. 1981-1995), as FFAA são a “(...) instituição nacional incumbida de assegurar a defesa militar da República.”

1.1.2. Organização e Imagem Organizacional

Para Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2008), “as organizações formais caracterizam-se por serem, simultaneamente: contextos onde a ação individual tem lugar; um conjunto de regras para a ação; e comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo”. A diversidade das perceções da imagem organizacional decorre destas serem complexas e multifacetadas, repletas de variedade. Assim, a Imagem das FFAA pode ser influenciada através de MedOps.

1.1.3. Níveis estratégico, operacional e tático de uma organização

As organizações estão normalmente estruturadas em nível estratégico, tático e operacional, conforme a pirâmide da Figura 1.



Figura 1 – Níveis estratégico, operacional e tático das organizações

Fonte: Andrade (2014).



Segundo Andrade (2014), é ao nível estratégico que “são tomadas as decisões que podem nortear e afetar toda a empresa de uma maneira mais global.” O nível tático ‘traduz’ a estratégia, gerindo e coordenando o plano operacional rumo aos objetivos traçados, e ao nível operacional desenvolvem-se as tarefas específicas (Figura 2). As FFAA encontram-se organizadas desta forma para as MedOps (Serafim, 2018), havendo no entanto que fazer a ressalva que, na terminologia militar, ao nível tático corresponde o operacional, e vice-versa.



Figura 2 – Atribuições por nível organizacional

Fonte: Andrade (2014).

1.1.4. Comunicação organizacional integrada

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional integrada “é aquela em que as diversas áreas atuam de forma sinérgica.” Compreende as relações com os públicos externos e o interno, apresentadas na Figura 3.

Este modelo é adotado, com adaptações, pela generalidade das organizações modernas pois, segundo Kunsch (2003), contribui para

evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais;
uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da empresa;
solidificar a imagem corporativa da empresa; fortalecer a defesa da organização



no contexto social [e reforçá-la] num mercado cada vez mais competitivo. [É] um instrumento capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização.



Figura 3 – Comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch (2003)

1.1.5. *Media Operations*

Pela sua clareza, adotou-se neste trabalho o conceito do Ministério da Defesa do Reino Unido: “*that line of activity developed to ensure timely, accurate and effective provision (through the media) of public information and implementation of public relations policy within the operational environment whilst maintaining operations security.*”⁷ (UK MoD, 2007, pp. 1-3)

1.2. Estado da arte – tecnologias, meios e metodologias aplicáveis às *Media Operations* nas Forças Armadas

O processo comunicacional recorre a uma grande variedade de meios de comunicação social (MCS), cuja base tecnológica varia desde a ausência total até à tecnologia de ponta. Segundo Gonçalves (2018), as metodologias de comunicação podem ser agrupadas nas grandes áreas do *marketing*, relações públicas (RP), jornalismo e publicidade.

⁷ TLA: “atividades desenvolvidas para assegurar a disponibilização tempestiva, rigorosa e eficaz [pela comunicação social] de informação ao público, bem como a implementação de uma política de Relações Públicas inserida no âmbito operacional, salvaguardando a segurança das operações.”



1.2.1. Tecnologias

Como exemplo extremo, atualmente uma conferência de imprensa pelo porta-voz de uma força pode variar desde o modo presencial, sem o recurso a meios tecnológicos, até uma videoconferência por comunicações via satélite ou *internet*. O espectro eletromagnético é usado pela rádio e teledifusão comerciais, e há ainda a referir a imprensa escrita.

1.2.2. Meios de comunicação social

Para Santos (2019), os meios de comunicação social “são todos os tipos de ferramenta analógica ou digital utilizada para transmitir textos, imagens e áudios para uma massa heterogênea de pessoas [...] tais como a imprensa [escrita], rádio, televisão e até correio”, sem esquecer a *internet*. Outros MCS menos conhecidos são os CD, DVD, jogos vídeo e cartazes.

1.2.3. Metodologias de comunicação social

Para Gonçalves (2018), “as áreas de negócio” da comunicação social são o *marketing*, publicidade, relações públicas (RP) e jornalismo.

O *marketing* resulta da “necessidade de [uma] ferramenta de compreensão do mercado para atacar os públicos-alvo de forma coerente” e visa materializar uma estratégia eficaz para a exposição da marca, satisfazendo todas as partes envolvidas. A expansão da *internet* e das RSO permitiu-lhe estender-se à inteligência de negócios e ao comportamento e hábitos de aquisição dos clientes, através da análise de dados. Neste trabalho, o cliente é o público-alvo, e o hábito de aquisição estudado é o recrutamento.

A publicidade “[...] serve para a construção de imagens e opiniões, e usa principalmente a emoção para atingir o público ou a repetição de palavras para incutir uma ideia, [sendo] essencial para que o *marketing* torne uma marca conhecida” (Gonçalves, 2018). A publicidade é indispensável para que os esforços das FFAA na área do *marketing* se traduzam em elevados níveis de Divulgação e Visibilidade.

As RP são “a prática de [gerir] a troca de informações entre o indivíduo, a organização e o público” (Gonçalves, 2018), para persuadir os atores do processo mediático a favor do seu cliente. Quer os ramos das FFAA quer o EMGFA possuem oficiais de RP.

Por fim, o jornalismo “trabalha de forma imparcial [...], transmitindo informações noticiosas para diferentes públicos” (Gonçalves, 2018). Apesar de, tradicionalmente, as



FFAA abdicarem desta área para os profissionais dos OCS, hoje em dia praticam atividades de caráter jornalístico ao nível da *internet*.

A perceção da marca resulta do *marketing*, publicidade, RP e jornalismo em conjunto, mas o público não deixa de ter uma palavra a dizer, pois as suas permutas de informação internas, o passa-palavra (*word-of-mouth*), potenciadas pelas telecomunicações e pelas RSO, têm vindo a assumir uma importância crescente.

1.3. Estado da arte – objetivos das *Media Operations*

Os objetivos pretendidos com a utilização das MedOps no âmbito deste trabalho, são: o recrutamento para a prestação do SMRC; a Divulgação, quer dirigida para o SMRC quer para a promoção da Imagem e da Visibilidade das FFAA; e o reforço da Marca de Empregador das FFAA para, em ambiente concorrencial, melhorar a sua atratividade aos olhos dos potenciais candidatos à prestação do SMRC.

1.3.1. Recrutamento

Recrutamento é “a disciplina de Recursos Humanos responsável pela atração dos melhores candidatos para ocuparem as vagas de emprego numa empresa.” (Kenoby, 2019). Para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), “*recruitment is the process which occurs prior to enlistment. It deals specifically with marketing, advertising and the establishment of a trusting relationship between the recruiter (organization) and the candidate.*”⁸ (NATO RTO, 2007).

1.3.2. Serviço Militar em Regime de Contrato

Nos termos da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (Lei do Serviço Militar) (AR, 1999), o SMRC é a “prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes.”

1.3.3. Marca e *Branding*

Segundo Godin referido por Schuler (2018), “uma marca é um conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, juntos, são responsáveis por fazer o consumidor

⁸ TLA: “Recrutamento é o processo anterior à admissão. Lida com a promoção, a publicitação e o estabelecimento de uma relação de confiança entre a organização recrutadora e o candidato.”



escolher um produto ou serviço em vez de outro.” Trata-se de percepções e sensações, da construção da personalidade de uma marca na mente do consumidor através de elementos como o logotipo, o discurso, os valores defendidos, os *jingles* e as pessoas associadas.

Neste contexto, o “*Branding* é o conjunto de ações alinhadas [com] o posicionamento, propósito e valores da marca” (Schuler, 2018) para, de forma consciente e subconsciente, cativar o cliente. Aplicado às FFAA, consiste no reforço da sua Imagem, a Marca da Organização, apoiando a adesão do público-alvo à prestação de SMRC.

1.3.4. Marca do Empregador (*Employer Branding*)

A Marca do Empregador “visa a construção e manutenção da imagem positiva da empresa. A diferença é que o alvo não são os clientes finais, e sim os colaboradores” (Curi, 2018), sem ignorar o “posicionamento percebido pelos potenciais colaboradores.” (Monteiro, 2017).

Para Curi, o reconhecimento como bom empregador facilita a atração de pessoas mais qualificadas e favorece a percepção que os clientes têm sobre a marca, gerando valores intangíveis diferenciadores da concorrência.

Atualmente, este conceito encontra-se interiorizado nas FFAA, o que não invalida que haja “fatores que no âmbito das estratégias do *employer branding* se considera que devem ser trabalhados, no sentido de tornar a profissão militar mais atrativa.” (Saraiva, 2017).

1.3.5. Divulgação e Visibilidade

Divulgar uma organização, os seus produtos, serviços e marca, comunicando com o seu público alvo, é essencial para a sua existência. “O objetivo de um bom trabalho de divulgação é estar na mente dos consumidores quando precisarem de um produto ou serviço com o qual trabalhe.” (Silva, 2008). A divulgação nas FFAA visa, assim, torná-las numa opção dos jovens no momento da escolha profissional.

Já “a visibilidade, enquanto objetivo de comunicação, permite que a organização se dê a conhecer, comunicar [...] a sua missão, visão e princípios e contar a forma como implementa esses elementos” (Miranda, 2015), devendo a sua promoção ser sistemática e programada. Da perspectiva da organização *Nossa Causa*, cujo propósito é inspirar pessoas e organizações e potencializar o seu impacto e consciência social, “para que as pessoas contribuam, é preciso que saibam que você existe.” (Nossa causa, 2018).



1.3.6. Comprometimento organizacional

Robbins (2002, p. 67) define comprometimento como “a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”. A retenção de pessoal é, também, uma das finalidades das MedOps.

1.3.7. Atratividade organizacional

Para Kenoby (2017), é “uma métrica que indica o quão a empresa tem-se mostrado atrativa para profissionais perante o mercado competitivo, ou seja, se a instituição se destaca em relação às outras de forma que as pessoas queiram trabalhar nela.” Com as MedOps, pretende-se melhorar esta métrica.

1.3.8. Gestão de crises

Crise pode ser definida como “conjuntura ou momento perigoso, difícil ou decisivo.” (Dicionário Priberam, 2008-2013). As crises fazem parte da existência das organizações, “expõem os [seus] níveis de preparação e capacidade de resposta [...], testando os valores, a liderança e a sua reputação. A tecnologia e as [RSO] têm aumentado substancialmente a visibilidade das crises.” (Deloitte, 2015).

Numa crise, uma resposta adequada e séria gera credibilidade, sendo este o princípio seguido pelos RP das FFAA.

1.4. Breve síntese da metodologia de investigação

Estudou-se, na perspetiva da divulgação do SMRC e da promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA: (a) o público-alvo das MedOps das FFAA portuguesas; (b) a forma como as MedOps são estruturadas e operacionalizadas nas FFAA nacionais e em alguns países amigos; e (c) benefícios e inconvenientes dos modelos de utilização de MedOps nas organizações estudadas.

Usou-se a metodologia de referência estabelecida nas NEP (IUM-NEP, 2019), (IUM-NEP, 2018b) e no Caderno nº 8 (Santos, et al., 2016), seguindo as fases exploratória, analítica e conclusiva do percurso da investigação.

Quanto à filosofia da investigação, adotou-se a concetualização construtivista pois a divulgação enquadra-se numa “posição ontológica que defende que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados pelos atores sociais” (IUM-NEP, Caderno nº 8, 2016, p. 18). Da perspetiva epistemológica escolheu-se o interpretativismo



pois neste estudo compete ao investigador “não só verificar os fenómenos mas também compreender os significados subjetivos desses mesmos fenómenos sociais.” (IUM-NEP, Caderno nº 8, 2016, p. 19).

Adotou-se uma estratégia de investigação qualitativa, pois os “métodos de análise de conteúdo qualitativos são intensivos (análise de um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas), tendo como informação de base a presença ou a ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do «discurso» estão articulados uns com os outros.” (Quivy, 2008, p. 227). Foi utilizado o método indutivo pois “o raciocínio indutivo constitui um dos métodos utilizados pela ciência, partindo de informações particulares e buscando uma lei geral, universal.” (Freixo, 2012, p. 104).

Para a concretização desta estratégia de investigação, caracterizou-se o público-alvo e analisaram-se as práticas em vigor em Portugal e em países amigos com bons traços de paralelismo cultural com o caso nacional, o Brasil, Espanha e França. Recorreu-se, para o efeito, a análise documental, dados estatísticos e a entrevistas semiestruturadas a catorze oficiais de RP, divulgação e recrutamento e a decisores ao nível estratégico e tático na área da Comunicação Social Militar (Apêndice D). Para além de Espanha e França, foram emitidos pedidos oficiais de informação (*Request for Information*) também aos Países Baixos, Bélgica, Itália, Reino Unido, Alemanha e Grécia.

As entrevistas foram organizadas pela “análise do conteúdo [, que] procura conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras” (Santos, 2012) citando (Bardin, 2011). Trata-se de um método de categorias que permite a classificação dos componentes do significado da mensagem em “gavetas”. Sem deixar de ser uma análise de significados, uma análise de conteúdo ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respetiva interpretação (Apêndice E).

1.5. Modelo de análise

O modelo de análise foi desenvolvido a partir do conceito de comunicação integrada (Kunsch, 2003) centrado nas MedOps e enquadrado por “(a) tecnologia, (b) cultura, (c) [formas de] comunicação e (d) *intelligence* [informações] .” (Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, 2017).

Os emissores da área da Defesa Nacional recorrem às MedOps para comunicar conteúdos aos públicos-alvo, fazendo uso de diversos canais de comunicação, seguindo boas



práticas e atuando (a) na linha da comunicação interna (públicos internos); (b) institucional (públicos externos); e (c) mercadológica (mercado de trabalho).

O referido processo de comunicação integrada produz resultados ao nível da Imagem e Visibilidade da organização e do seu impacto sobre o recrutamento, mas também ao nível da gestão de crises (com impacto transversal à organização) e do comprometimento organizacional (afetando a retenção).

As informações obtidas foram tratadas no sentido de serem categorizáveis como forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) para aplicação da análise SWOT, uma “ferramenta [para] fazer um diagnóstico estratégico da empresa no meio em que está implantada, e assim definir os objetivos futuros.” (Economias, 2017). Caracteriza-se pela simplicidade e abrangência, e “permite identificar quais os riscos que a empresa corre, os problemas que tem de resolver e quais as vantagens / oportunidades que podem ser exploradas.” (GesEntrepreneur, 2013).

Apresenta-se o modelo de análise de forma gráfica na Figura 4.

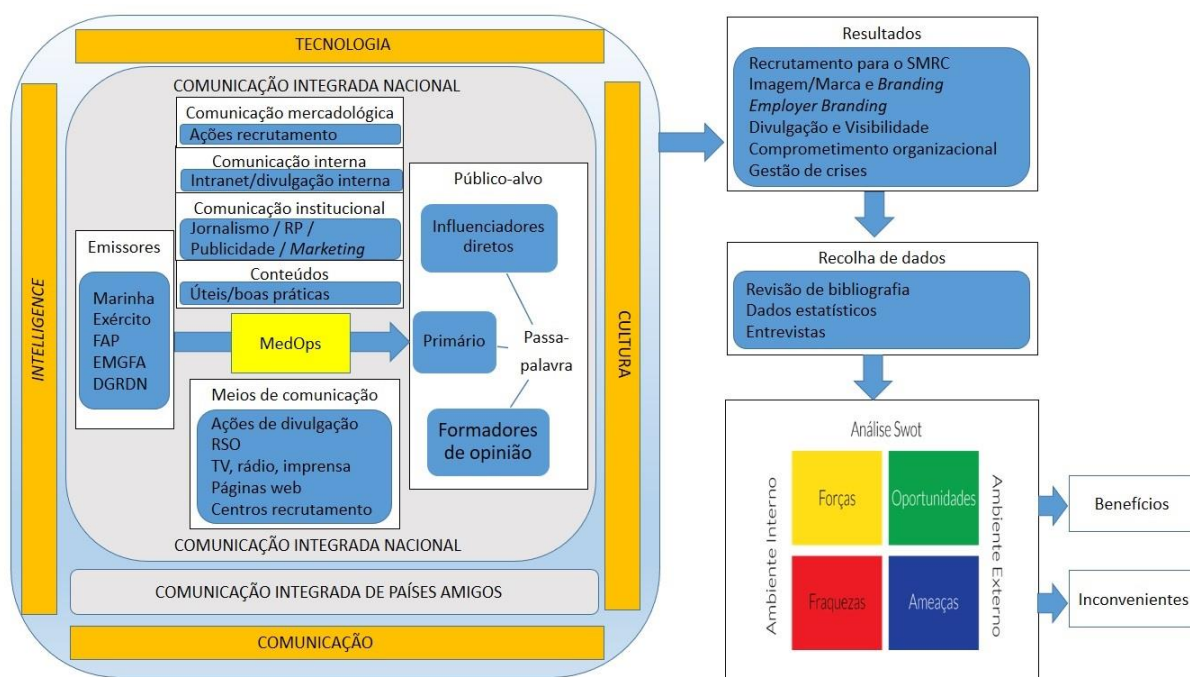


Figura 4 – Modelo de análise

Fontes: Adaptado de Kunsch (2003), Força Aérea Brasileira (2017) e Paulillo (2019)

Para estruturar e facilitar o procedimento de análise da informação, foram estabelecidos variáveis e indicadores (Apêndice A).



1.6. Síntese conclusiva

Na sequência de entrevistas exploratórias, revisão de literatura e análise documental, foi efetuado o apuramento do estado da arte relativo ao papel das MedOps na divulgação do SMRC e na promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA. Foi também definida a metodologia para o desenvolvimento do estudo, levando ao modelo de análise usado para apurar os benefícios e inconvenientes da forma como as MedOps são usadas nas organizações estudadas.



2. Caracterização do público-alvo

O OE1, apresentado no Quadro 1, consiste na caracterização do público-alvo, o que passa pela identificação dos estratos do público relevantes para a divulgação do SMRC e promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA através de MedOps, tendo em vista o recrutamento; dos pontos comuns que lhes conferem identidade de grupo; e dos seus comportamentos mais relevantes da perspectiva da comunicação social e do recrutamento para as FFAA.

2.1. Categorias de público-alvo pertinentes

Não sendo o público-alvo uniforme, a sua divisão em categorias com algumas características comuns é indispensável para a análise da forma como as pessoas interagem dentro e fora da sua categoria, e como reagem perante as diferentes formas de MedOps. Por opção do autor, foram estabelecidas três categorias prioritárias de público-alvo: os potenciais candidatos ao recrutamento; os influenciadores diretos; e os líderes de opinião.

2.1.1. Candidatos potenciais ao recrutamento

O público-alvo primário é o que se quer cativar para a candidatura ao SMRC, os jovens de ambos os géneros em idade de recrutamento e os mais novos, que começam já a pensar no futuro profissional.

Encontram-se na literatura diversas referências à caracterização geracional dos grupos populacionais. Para o grupo em apreço será a geração Z,

também conhecidos por *centennials* ou *post-millennials*, [...] nascidos no período entre 1994 e 2010 ou seja, com o uso generalizado da internet. [...] Dominam na perfeição as ferramentas da nova economia e da nova sociedade em que vivemos, pois não conheceram outra coisa. (Vilanova & Ortega, 2017, p. 40).

Caraterizam-se pela “[...] responsabilidade social, ansiedade extrema, menos relações sociais, desapego das fronteiras geográficas e necessidade de exposição de opinião.” (Escola da inteligência, 2019).

As metodologias tradicionais de recrutamento chocam-se com a pouca apetência destes jovens para tudo o que não seja imediato, e alguma aversão a ambientes muito regrados. E, se por um lado estes jovens possuem qualificações académicas superiores às dos seus pais, por outro são mais sedentários, tendo menor aptidão física para o serviço militar.



2.1.2. Influenciadores diretos dos candidatos potenciais ao recrutamento

Não sendo um público-alvo primário, os influenciadores diretos – pais e amigos – podem fomentar uma boa ou má imagem das FFAA (por experiência própria ou só por sensibilidade) e, através da sua proximidade emocional aos jovens, associar uma carga positiva ou negativa à prestação de SMRC.

Há a relevar, particularmente, o papel do passa-palavra onde intervêm jovens militares e ex-militares recentes, partilhando as suas experiências essencialmente através das RSO. Esta geração Z, a da sociedade da informação, dispõe de uma rapidez e facilidade de acesso a testemunhos reais inimaginável para a geração dos seus pais, pelo que a mensagem institucional tem que ser coerente com as perceções plasmadas nas RSO, sob pena de descrédito. Para evitar que o passa-palavra adquira carga negativa, com as consequências que daí advêm, há que trabalhar a divulgação interna, a melhoria das condições internas e a atratividade do serviço militar.

2.1.3. Líderes de Opinião

Segundo Ouillon e Origlia (1974) citados por Silva (2001), “o adolescente procura no grupo a sua independência e a sua autonomia afetiva [e este] inicia-o na organização da sociedade humana.” Esta identificação com o grupo torna os jovens recetivos áqueles que, na sua perceção, influenciam o grupo. Os “líderes de opinião (*opinion makers*), nomes sonantes, com visibilidade, ligados, sobretudo, à Televisão ou à Rádio: atrizes, apresentadores, artistas, pivôs de telejornal, entre outras personalidades, verdadeiros ícones da moda que geravam tendências e seguidores” (Brandtellers studio, 2017) mudaram de face. São hoje, essencialmente, “pessoas, nomeadamente jovens, [que] estão a converter o passatempo [das RSO] numa verdadeira carreira, uma vez se tornaram formadores de opinião nas redes sociais apenas com suas publicações e estilo de vida para os seus seguidores.” (Cunha, et al., 2018).

2.2. Comportamento mediático do público-alvo

No caso em apreço, pretende-se caraterizar a eficácia das MedOps no recrutamento de jovens para a prestação do SMRC, mas também o acesso do público-alvo aos diferentes meios e tecnologias de comunicação social usados, ou passíveis de serem usados, na divulgação das FFAA e do recrutamento.



Para o efeito, recorreu-se às seguintes fontes: Instituto Universitário de Lisboa/DGRDN (2018), Marktest (2016), Marktest (2017), Marktest (2018), Romeu (2014) e Obercom (2018).

2.2.1. O público-alvo primário e o recrutamento

As matérias do acesso à informação sobre o SMRC por parte dos jovens e os quantitativos de candidatos ao recrutamento, forma abordadas, entre outras, pelo estudo conjunto do Instituto Universitário de Lisboa e da DGRDN (2018).

2.2.1.1. Fontes de informação sobre o Serviço Militar

As fontes de informação a que os jovens recorrem são essenciais para direcionar corretamente as MedOps das FFAA (Quadro 3):

Quadro 3 – Fontes de informação dos jovens passíveis de ser candidatos ao recrutamento

Fontes de informação sobre a possibilidade de ingresso (%)			
	Marinha	Exército	Força Aérea
Famíliares	46,9	41,7	44,7
Amigos	44,4	46,9	39,2
Redes sociais	25,5	7,9	13,8
Dia da Defesa Nacional (DDN)	34,1	46,0	38,7
Sites de recrutamento dos ramos	37,4	22,6	37,7
Centros de Recrutamento	10,0	27,9	15,4

Fonte: DGRDN / CIES-IUL (2017).

Verificou-se que os influenciadores diretos, os pais e os amigos, são determinantes na vertente da divulgação, bem como o Dia da Defesa Nacional, o que vem, aparentemente, reforçar a validade e a importância desta iniciativa. O papel dos *sites* de recrutamento dos ramos também não é despendendo, conseguindo cerca de 37% na Marinha e na Força Aérea, mas só 22% no Exército, o que levou o ramo a reagir através de um esforço de melhoramento do seu portal a partir de 2016 (Honorato, 2017, p. 34). Quanto aos OCS tradicionais, o seu contributo não é considerado.

2.2.1.2. Quantificação dos candidatos e dos incorporados

A relação entre os candidatos ao recrutamento e as vagas disponíveis ocupadas poderá ser um indicador fundamental para aferir da eficiência do processo comunicativo.



O estudo referido apurou os quantitativos da Figura 5:

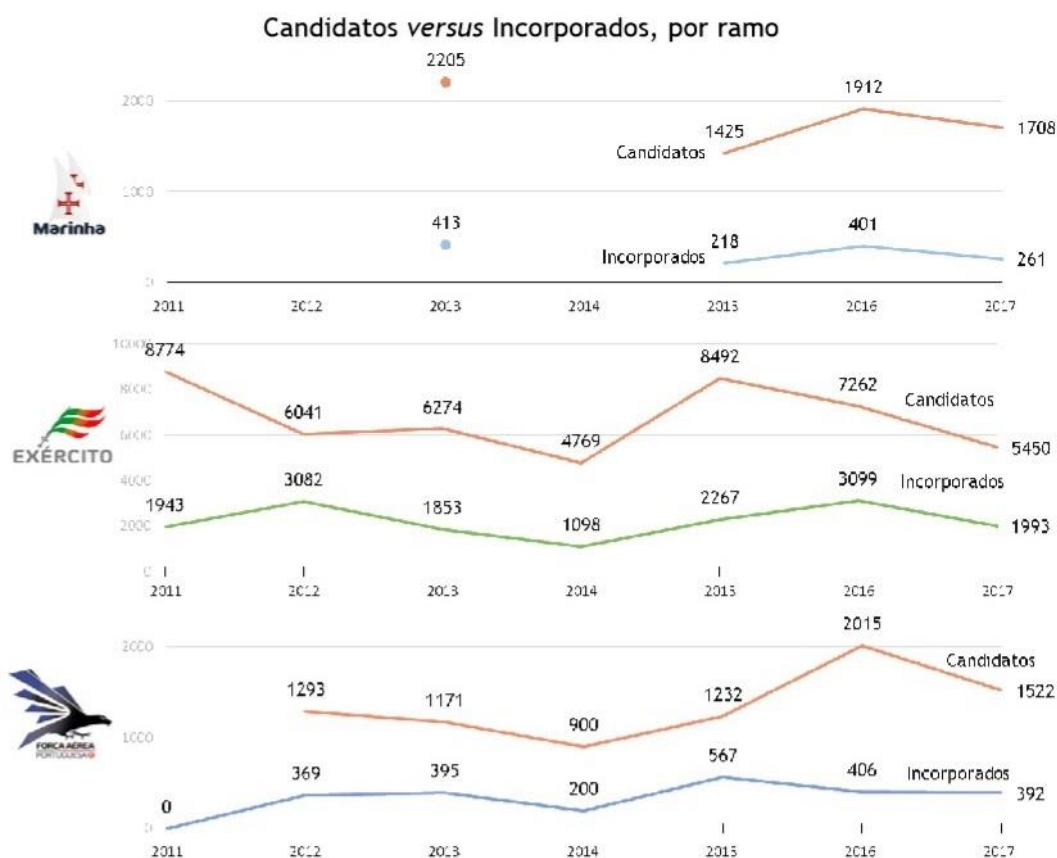


Figura 5 – Candidatos vs incorporados, por ramo das FFAA

Fonte: DGRDN / CIES-IUL (2017).

Nota-se que o número de candidatos é bastante superior ao dos incorporados nos três ramos das FFAA, apurando-se uma confortável relação de 6,5:1 para a Marinha, uma relação razoável de 3,9:1 na Força Aérea, e uma razão já pouco generosa de 2,7:1 no Exército.

Por outro lado, o número de candidatos cai a partir de 2016, o que poderá estar relacionado com fenómenos estruturais, como a crise demográfica no país.

2.2.2. O público-alvo primário e o acesso aos Meios de Comunicação Social

A caracterização do acesso do público-alvo primário, os jovens, aos MCS foi efetuada com base em dados estatísticos obtidos pela via da amostragem. Este método para “conhecer um universo” consiste em “extrair uma amostra do mesmo, medir um dado ou opinião e projetar no universo o resultado observado na amostra. Esta projeção ou extrapolação recebe o nome de generalização dos resultados.” (Ochoa, 2015).



2.2.2.1. Redes Sociais Online

O Quadro 4 confirma a forte adesão dos jovens às RSO, com 33,3% a usarem-nas de uma a duas horas por dia, e 25,1% por mais de duas horas. Torna-se assim evidente que as RSO são da maior importância para a condução de MedOps com vista a alcançar os jovens.

Quadro 4 – Perfil de tempo dedicado às redes sociais por género e faixa etária

Em média, por dia, quanto tempo costuma dedicar aos sites de redes sociais

Percentagens verticais

BASE: Visitam sites de redes sociais pelo menos quase todos os dias

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Até 30 minutos	30,9	34,6	27,4	15,7	32,5	32,2	40,0
De 30 min. a 1 hora	31,5	30,6	32,4	25,9	30,5	38,2	30,5
De 1 a 2 horas	23,6	20,0	27,0	33,3	23,8	18,8	20,6
Mais de 2 horas	14,0	14,7	13,3	25,1	13,3	10,8	8,9
Base (000)	4768	2305	2463	1021	1203	1232	1311
Amostra	813	394	419	171	212	216	214
Média (minutos)	86	82	89	118	87	77	67
Desvio padrão	88,7	86,8	90,5	105,1	97,5	80,7	63,7

Fonte: Marktest (2018).

Quanto às RSO mais populares, verifica-se no Quadro 5 que, apesar de garantir a liderança geral, o *Facebook* perde rapidamente terreno para o *Instagram* com a redução da idade, e que o *WhatsApp* e o *Youtube* têm ambos forte implantação nos jovens.

Quadro 5 – Redes sociais onde tem perfil criado ou possui conta

Redes sociais onde tem perfil criado ou possui conta

Percentagens verticais

BASE: Totalidade do universo

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Facebook	95,1	94,3	95,8	96,1	96,9	94,0	93,6
Instagram	59,7	51,1	68,0	91,1	62,5	51,1	41,3
WhatsApp	57,4	54,4	60,3	69,4	62,3	56,5	44,7
Youtube	48,4	56,0	40,9	77,9	54,8	38,8	29,3
LinkedIn	36,3	38,0	34,6	33,9	46,8	33,8	31,0
Google+	32,5	35,9	29,1	45,0	31,8	31,1	24,9
Pinterest	26,8	14,7	38,7	34,6	33,5	20,5	20,9
Twitter	24,3	28,8	19,9	41,3	23,3	15,3	20,8
Snapchat	16,4	14,7	18,1	43,2	17,6	5,9	5,0
Hi5	13,7	11,4	15,8	15,1	20,0	16,7	4,0
MSN	11,9	8,0	15,6	11,9	11,7	12,4	11,6
Tumblr	7,0	3,9	9,9	25,5	5,3	0,6	0,5
Badoo	5,1	9,0	1,2	5,2	3,3	7,3	4,5
Tinder	4,8	6,9	2,7	8,5	4,3	6,1	1,1
Myspace	2,3	2,0	2,6	2,6	5,4	1,5	0,0
Flickr	2,0	3,4	0,7	1,4	1,9	1,5	3,2
Outras	1,4	2,0	0,8	1,4	1,8	1,2	1,2
Base (000)	5009	2476	2533	1054	1248	1310	1397
Amostra	861	427	434	177	221	233	230

Fonte: Marktest (2018).



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

Quanto aos períodos horários de acesso às RSO mais populares, verifica-se pelo Quadro 6 que os jovens acedem intensamente às redes sociais em qualquer altura do dia, com 19,7% a aceder durante o período das 0 às 7 horas.

Quadro 6 – Períodos horários de acesso a redes sociais

Períodos horários de acesso a sites de redes sociais

Percentagens verticais

BASE: Totalidade do universo

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Das 7 às 9 horas	40,2	40,5	40,0	51,0	40,8	43,8	28,2
Das 9 às 13 horas	58,9	61,4	56,5	77,6	60,2	53,5	48,6
Das 13 às 15 horas	65,2	64,0	66,3	82,4	70,2	63,1	49,6
Das 15 às 18 horas	58,2	58,5	57,9	83,4	57,1	53,9	44,2
Das 18 às 20 horas	63,7	64,8	62,5	84,4	68,0	60,4	47,2
Das 20 às 22 horas	78,6	79,1	78,2	91,3	75,5	80,5	70,1
Das 22 às 24 horas	68,9	69,2	68,6	83,1	69,1	65,1	61,6
Das 0 às 7 horas	27,3	35,0	19,7	48,6	24,2	21,4	19,4
Base (000)	5009	2476	2533	1054	1248	1310	1397
Amostra	861	427	434	177	221	233	230

Fonte: Marktest (2018).

No que respeita aos equipamentos utilizados para o acesso às RSO, verifica-se pelo Quadro 7 que os jovens utilizam essencialmente o telemóvel para o efeito, mas também computadores portáteis.

Quadro 7 – Equipamentos utilizados para aceder às RSO

Equipamentos utilizados para aceder a sites de redes sociais - total

Percentagens verticais

BASE: Totalidade do universo

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Smartphone	85,4	83,9	86,9	96,5	90,4	89,7	68,6
Computador portátil	48,4	52,9	43,9	72,9	46,3	32,6	46,4
Computador de secretária	27,2	30,2	24,3	21,4	17,6	31,0	36,5
iPad ou Tablet	15,3	13,8	16,7	12,3	12,4	15,5	19,8
iPod touch	2,8	2,8	2,8	5,8	2,5	0,5	2,9
Base (000)	5009	2476	2533	1054	1248	1310	1397
Amostra	861	427	434	177	221	233	230

Fonte: Marktest (2018).

Quanto à frequência de acesso às RSO, o Quadro 8 evidencia que os mais jovens acedem com enorme frequência, tipicamente várias vezes ao dia. Mas as camadas menos



jovens também acedem várias vezes ao dia, pelo que o alcance das iniciativas nas RSO não se limita de todo aos mais jovens.

Quadro 8 – Frequência de visita aos sites de RSO

Frequência de visita aos sites de Redes Sociais - Total

Percentagens verticais

BASE: Totalidade do universo

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Várias vezes ao dia	75,6	74,0	77,2	91,4	80,6	74,1	60,7
Uma vez por dia	14,5	15,0	14,0	5,0	9,5	16,5	24,3
2/3 vezes por semana	3,4	3,0	3,8	2,5	3,9	1,4	5,5
Uma vez por semana	2,1	3,1	1,2	0,5	3,2	2,6	2,1
2/3 vezes por mês	0,9	1,3	0,6	0,2	1,0	2,4	0,2
Uma vez por mês	1,8	1,5	2,1	0,5	0,0	1,6	4,6
Menos frequentemente	1,6	2,1	1,1	0,0	1,8	1,5	2,7
Base (000)	5009	2476	2533	1054	1248	1310	1397
Amostra	861	427	434	177	221	233	230

Fonte: Marktest (2018).

No entanto, no que respeita à participação ativa nas RSO, os jovens resguardam-se. O Quadro 9 evidencia que a publicação de conteúdos não é liderada pelos mais jovens, sendo a categoria da meia idade que evidencia maior necessidade de publicar.

Quadro 9 – Frequência de publicação nos sites de RSO

Frequência de publicação nos sites de Redes Sociais - Total

Percentagens verticais

BASE: Totalidade do universo

	TOTAL	Sexo		Idade			
		Masc	Fem	15/24	25/34	35/44	45/64
Várias vezes ao dia	32,7	29,5	35,7	30,9	27,8	38,2	33,2
Uma vez por dia	13,8	15,0	12,5	10,0	10,8	13,5	19,5
2/3 vezes por semana	14,9	15,4	14,5	16,6	14,2	15,0	14,2
Uma vez por semana	10,4	12,6	8,3	12,2	11,7	7,6	10,5
2/3 vezes por mês	7,8	7,4	8,2	11,1	10,8	5,8	4,5
Uma vez por mês	7,2	6,4	7,9	4,4	9,8	6,8	7,1
Menos frequentemente	13,3	13,7	12,9	14,9	14,8	13,0	11,0
Base (000)	5009	2476	2533	1054	1248	1310	1397
Amostra	861	427	434	177	221	233	230

Fonte: Marktest (2018).

Em suma, o perfil de participação dos jovens nas RSO é ativo, exigindo “publicações todos os dias, fins-de-semana incluídos. Gestor de RSO é profissão de desgaste rápido.” (Morais, 2018).



2.2.2.2. Televisão

Segundo Romeu (2014), 53,3% da população dos 15 aos 24 anos assiste a canais generalistas, o que faz dos jovens maiores consumidores de televisão do que a primazia das novas tecnologias faria supor. Na difusão por cabo, focalizam-se nos filmes e séries, entretenimento e programas infantis e juvenis, ignorando a informação. (Quadro 10 abaixo).

Quadro 10 – Consumo de TV por grupo etário

Share (%)	4-14	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Jun-12 a Mai-13							
Generalistas	46.8%	53.3%	52.0%	58.4%	63.0%	69.5%	79.8%
RTP 1	3.8%	5.9%	6.2%	8.6%	11.2%	16.6%	24.6%
RTP 2	5.0%	3.1%	2.6%	3.5%	3.0%	2.5%	2.2%
SIC	20.4%	23.4%	25.3%	25.9%	24.7%	20.1%	18.5%
TVI	17.6%	21.0%	17.9%	20.4%	24.2%	30.4%	34.5%
Cabo	35.8%	30.4%	32.0%	28.2%	27.1%	23.2%	14.9%
Filmes e Séries	5.1%	11.5%	11.0%	10.2%	10.1%	6.1%	2.7%
Informação	1.0%	2.2%	2.9%	4.0%	4.6%	6.8%	5.2%
Desporto	1.0%	1.6%	1.7%	1.5%	2.0%	2.5%	2.1%
Entretenimento	2.8%	5.2%	4.9%	4.2%	4.6%	4.1%	2.2%
Infantis e Juvenis	23.6%	5.7%	7.2%	5.1%	2.1%	1.5%	0.9%
Outras tipologias	2.3%	4.2%	4.2%	3.2%	3.7%	2.2%	1.8%

Fonte: GfK citada por Romeu (2014).

2.2.2.3. Rádio

A Marktest conduziu um estudo comparativo entre as audiências de rádio em Portugal e em Espanha, tendo apurado que 63% dos jovens portugueses ouve rádio diariamente, conforme a Figura 6. Este potencial para a divulgação esbarra, no entanto, com as dificuldades levantadas pela dispersão da audiência por um grande número de canais de rádio, muitos deles de difusão local.

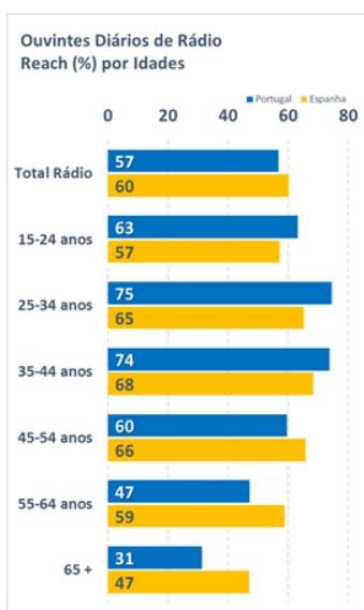


Figura 6 – Ouvintes diários de rádio por idade, em Portugal (azul) e Espanha (amarelo)

Fonte: Marktest (2016).



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

2.2.2.4. Imprensa escrita

Quanto à imprensa escrita, a Marktest apurou (Quadro 11) que a divulgação decorrente da imprensa especializada é residual, sendo os públicos desta essencialmente internos.

Quadro 11 – Audiência média por tipo de publicações em 2017 (%)

	Total 2017	Trimestre Mar/Mai 2017	Trimestre Set/Dez 2017
AMBIENTE / DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA	2,7	2,6	2,8
<u>Circulação Paga</u>	2,7	2,6	2,8
Revistas Mensais	2,7	2,6	2,8
National Geographic	2,7	2,6	2,8
CULINÁRIA	13,4	14,0	12,7
<u>Circulação Paga</u>	13,4	14,0	12,7
Revistas Semanais	0,9	0,9	0,8
Teleculinária	0,9	0,9	0,8
Revistas Mensais	5,8	5,9	5,6
Continente Magazine	5,8	5,9	5,6
Revistas Bimestrais	11,1	11,9	10,3
Mais	7,4	8,1	6,7
Sabe Bem	7,2	7,6	6,7
CULTURA / ESPECTÁCULO	1,0	0,9	1,1
<u>Circulação Paga</u>	1,0	0,9	1,1
Revistas Mensais	1,0	0,9	1,1
Blitz	1,0	0,9	1,1
DECORAÇÃO	2,8	2,7	2,8
<u>Circulação Paga</u>	2,8	2,7	2,8
Revistas Mensais	2,1	2,1	2,0
Caras Decoração	1,8	1,9	1,7
Casa Dez	0,5	0,6	0,5
Revistas Bimestrais	1,0	1,1	1,0
DESPORTO / VEÍCULOS	18,2	18,9	17,5
<u>Circulação Paga</u>	18,2	18,9	17,5
Revistas Bimestrais	2,5	2,7	2,3
Revista do ACP	2,5	2,7	2,3
<u>Circulação Paga</u>	16,5	17,1	15,8
Jornais Diários	13,1	13,3	13,0
A Bola	7,8	8,1	7,5
Record	7,2	7,4	7,0
O Jogo	5,4	5,8	5,0
Jornais Semanais	0,6	0,6	0,6
Autosport	0,6	0,6	0,6
Revistas Semanais	1,3	1,5	1,2
AutoFoco	0,7	0,8	0,5
Revistas Mensais	2,8	2,9	2,6
Turbo	1,8	2,0	1,6
Top Gear	1,0	1,0	0,9
ECONOMIA, NEGÓCIOS E GESTÃO	4,8	5,1	4,6
<u>Circulação Paga</u>	4,8	5,1	4,6
Jornais Diários	2,2	2,2	2,1
Jornal de Negócios	2,1	2,1	2,1
Jornais Semanais	1,9	1,9	2,0
O Jornal Económico	1,9	1,9	2,0
Revistas Mensais	2,5	2,6	2,3
Exame	2,1	2,3	2,0
Marketeer	0,6	0,6	0,5
FEMININAS / MODA	10,0	10,7	9,4
<u>Circulação Paga</u>	10,0	10,7	9,4
Revistas Semanais	5,8	6,2	5,3
Maria	4,7	5,0	4,4
Telenovelas	2,0	2,1	1,8
Ana	0,8	1,0	0,7
Revistas Mensais	5,1	5,5	4,7
Cristina	-	-	2,3
Activa	2,1	2,4	2,1
Máxima	1,8	2,0	1,6
Vogue	1,5	1,7	1,4
Lux Woman	1,4	1,6	1,3
Happy Woman	1,1	1,2	1,1
Elle	0,9	1,0	0,8
IMPRENSA REGIONAL	1,6	1,5	1,8
<u>Circulação Paga</u>	1,6	1,5	1,8
Jornais Semanais	1,6	1,5	1,8
O Mirante	1,6	1,5	1,8
INFORMAÇÃO GERAL	27,7	28,2	27,3
<u>Circulação Gratuita</u>	1,7	2,0	1,4
Jornais Diários	1,7	2,0	1,4
Destak	1,7	2,0	1,4
<u>Circulação Paga</u>	27,0	27,3	26,7
Jornais Diários	21,9	22,4	21,4
Correio da Manhã	11,6	11,8	11,3
Jornal de Notícias	9,5	9,4	9,6
Público	4,6	5,0	4,1
Diário de Notícias	3,5	3,9	3,2
Jornal i	1,0	1,0	1,1
Jornais Semanais	6,0	6,4	5,7
Expresso	5,4	5,7	5,1
Sol	1,1	1,3	1,0
Revistas Semanais	6,2	6,3	6,2
Visão	4,6	4,7	4,4
Sábado	3,1	3,0	3,2
Revistas Mensais	0,9	1,0	0,7
Courrier International	0,9	1,0	0,7
INTERESSE GERAL	12,4	12,9	11,9
<u>Circulação Gratuita</u>	2,8	2,9	2,8
Revistas Trimestrais	2,8	2,9	2,8
Montepio	2,8	2,9	2,8
<u>Circulação Paga</u>	10,6	11,1	10,1
Revistas Mensais	9,9	10,5	9,3
Proteste	8,0	8,6	7,4
Super Interessante	1,8	2,0	1,6
Seleções Reader's Digest	0,8	0,8	0,8
Revistas Bimestrais	1,2	1,2	1,2
Visão História	1,2	1,2	1,2
JUVENIS	0,7	0,9	0,4
<u>Circulação Gratuita</u>	0,7	0,9	0,4
Revistas Mensais	0,7	0,9	0,4
Forum Estudante	0,7	0,9	0,4
MASCULINAS	1,4	1,7	1,1
<u>Circulação Paga</u>	1,4	1,7	1,1
Revistas Mensais	1,4	1,7	1,1
Men's Health	1,2	1,2	1,1
GQ	0,6	0,7	-
PARA CRIANÇAS	0,9	1,0	0,8
<u>Circulação Paga</u>	0,9	1,0	0,8
Revistas Mensais	0,9	1,0	0,8
Visão Júnior	0,9	1,0	0,8
SAÚDE / EDUCAÇÃO	7,2	7,8	6,5
<u>Circulação Gratuita</u>	2,0	1,9	2,1
Revistas Bimestrais	2,0	1,9	2,1
pH + Informação na sua farmácia	2,0	1,9	2,1
<u>Circulação Paga</u>	5,9	6,7	5,1
Revistas Mensais	5,9	6,7	5,1
Saúde e Bem Estar	2,6	2,6	2,6
Saber Viver	1,8	2,1	1,4
Prevenir	1,4	1,5	1,3
SOCIEDADE	6,1	6,2	5,9
<u>Circulação Paga</u>	6,1	6,2	5,9
Revistas Semanais	6,1	6,2	5,9
Nova Gente	3,9	3,5	3,1
Caras	2,9	3,1	2,7
Lux	1,5	1,6	1,5
Vip	0,9	0,8	1,1
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	2,0	1,9	2,1
<u>Circulação Paga</u>	2,0	1,9	2,1
Revistas Mensais	2,0	1,9	2,1
Exame Informática	2,0	1,9	2,1
TELEVISÃO E JOGOS	5,4	6,1	4,8
<u>Circulação Paga</u>	5,4	6,1	4,8
Revistas Semanais	5,4	6,1	4,8
Tv 7 Dias	3,3	3,8	2,8
Tv Guia	2,1	2,1	2,1
Tv Mais	1,6	1,7	1,6
VIAGENS E TURISMO	0,9	0,9	0,9
<u>Circulação Paga</u>	0,9	0,9	0,9
Revistas Mensais	0,9	0,9	0,9
Volta ao Mundo	0,9	0,9	0,9
CLASSIFICADOS	5,3	5,3	5,3
Suplementos Diários	4,0	3,5	4,5
Classificados CM (CM)	2,6	2,3	2,8
JN Classificados (JN)	1,4	1,1	1,8
Suplementos Semanais	0,9	2,1	1,0
Imobiliário (Público)	0,9	0,7	1,0
CULTURA / ESPECTÁCULO	1,6	1,6	1,6
Suplementos Semanais	1,6	1,6	1,6
Ipsilon (Público)	1,6	1,6	1,6
DESPORTO / VEÍCULOS	5,4	5,3	5,5
Suplementos Semanais	5,4	5,3	5,5
Correio da Manhã Sport (CM)	3,6	3,8	3,4
Ataque (JN)	1,9	1,6	2,2
ECONOMIA, NEGÓCIOS E GESTÃO	5,5	5,5	5,5
Suplementos Semanais	5,5	5,5	5,5
Dinheiro Vivo (DN/JN)	3,1	2,9	3,4
Economia (Expresso)	2,9	3,2	2,6
INTERESSE GERAL	12,6	12,8	12,4
Suplementos Semanais	12,6	12,8	12,4
Domingo (CM)	5,8	6,1	5,5
Notícias Magazine (DN/JN)	5,3	5,0	5,6
E-A Revista do Expresso (Expresso)	3,1	3,4	2,8
SOCIEDADE	6,0	6,1	5,8
Suplementos Semanais	6,0	6,1	5,9
Correio da Manhã Vidas (CM)	6,0	6,1	5,8
TELEVISÃO E JOGOS	5,3	5,1	5,6
Suplementos Semanais	5,3	5,1	5,6
Sexta (CM)	5,3	5,1	5,6
VIAGENS E TURISMO	5,8	5,8	5,8
Suplementos Semanais	5,8	5,8	5,8
Evasões (DN/JN)	4,3	4,3	4,2
Fugas (Público)	2,4	2,3	2,4
OUTRAS	2,7	2,6	2,8
Suplementos Semanais	2,7	2,6	2,8
Inimigo Público (Público)	2,7	2,6	2,8
Base (ooo)	8564	8564	8564

Fonte: Marktest (2018).



Identificou-se, no entanto, a área das revistas de desporto e veículos como tendo potencial para divulgação, atendendo aos seus 18% de leitores.

2.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo, caracterizou-se o público-alvo dos diferentes meios e tecnologias de comunicação mediática passíveis de utilização pelas FFAA com vista à promoção da sua Imagem e Visibilidade e à divulgação do SMRC, cumprindo-se assim o OE1 e respondendo-se à QD1.

Constatou-se que o público-alvo primário, os jovens em idade de recrutamento, têm preferências de acesso aos MCS significativamente diferentes das gerações mais velhas, dando menos relevância aos OCS tradicionais (e.g. rádio, televisão e imprensa escrita) e visitando os *sites* das RSO com enorme frequência, incluindo no período noturno. Em termos de RSO preferenciais, os jovens são mais plurais que os mais velhos, muito fiéis ao *Facebook*; assim, sem desprezar o *Facebook*, os jovens aderem em força também ao *Instagram* e ao *Youtube*.

No que respeita às fontes informativas dos jovens sobre a possibilidade de ingresso nas FFAA, são essencialmente os influenciadores diretos (pais e amigos), o Dia da Defesa Nacional e as RSO.

Os quantitativos de candidatos ao recrutamento podem considerar-se bons para a Marinha e Força Aérea e razoáveis para o Exército, pelo que o esforço de divulgação e promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA tem frutificado.



3. Caraterização da utilização de *Media Operations* na área da Defesa Nacional

Tendo-se caraterizado o público-alvo das MedOps, passa-se à abordagem dos modelos organizacionais e à análise dos meios e tecnologias usados nas organizações estudadas para, através de MedOps, divulgar o SMRC e promover a Imagem e Visibilidade das FFAA, nos termos do OE2 do Quadro 1. As organizações que foram objeto de estudo foram as seguintes:

- Ramos das FFAA portuguesas;
- Estado-Maior-General das Forças Armadas portuguesas;
- Ministério da Defesa Nacional de Portugal;
- Marinha e Força Aérea do Brasil;
- Ministério da Defesa do Reino de Espanha;
- Estado-Maior-General das Forças Armadas de França.

3.1. Modelos organizacionais de *Media Operations*

As organizações referidas foram estudadas para apurar quais são os modelos organizacionais adotados para as MedOps, a partir de informações disponíveis ao público e das entrevistas conduzidas (Apêndices D e E).

3.1.1. Forças Armadas portuguesas

Apesar das especificidades dos três ramos das FFAA portuguesas, tendo objetivos comuns na área da comunicação social, não surpreende que tenham evoluído para modelos de MedOps semelhantes, para o que beneficiaram também do apoio da DGRDN e do EMGFA, que se vêm interessando cada vez mais pelas MedOps.

Assim, segundo Serafim (2019), atualmente todos os ramos das FFAA possuem serviços de comunicação estratégica integrados nos respetivos Estados-Maiores, na dependência do Vice-Chefe do Estado-Maior (VCEM), que traçam os objetivos estratégicos das MedOps e elaboram os planos para os alcançar, alocam recursos e produzem doutrina ou, no mínimo, estabelecem procedimentos.

Segundo Fonseca (2019), Silva (2019) e Costa (2019), os ramos possuem serviços de RP integrados nos gabinetes do Chefe do Estado-Maior (GABCEM), organismos chefiados por um oficial general de duas estrelas, na direta dependência do Comandante do ramo, com competências para gerir a sua comunicação social integrada. O porta-voz do ramo, que em termos organizacionais se poderá considerar equivalente ao RP de uma empresa, é um oficial superior deste gabinete que, apoiado por equipas de divulgação e técnicos de conteúdos,



garante a atualização do portal do ramo e a participação ativa nas RSO, e atua perante as crises. Os GABCEM asseguram assim um componente essencial do nível tático e operacional das MedOps dos ramos, incluindo atividades conjuntas como o Dia da Defesa Nacional.

As Direções de Pessoal desenvolvem o planeamento para o recrutamento e a sua divulgação, em coordenação com os serviços de comunicação estratégica dos Estados-Maiores. As Escolas Militares de Ensino Superior (EMES) gozam de bastante autonomia nesta matéria, dispondo de gabinetes de divulgação próprios. (Pais, 2019).

Segundo Martins (2019), muitas unidades das FFAA dispõem de algumas capacidades na área da comunicação social, que utilizam na produção de conteúdos e na sua divulgação interna via subportais ou *newsletters*, e externa através dos gestores do portal do ramo. Por fim, a Cadeia de Comando garante a orientação superior, e a estrutura de tecnologias de informação sustenta o acesso à *internet* (Figura 7).

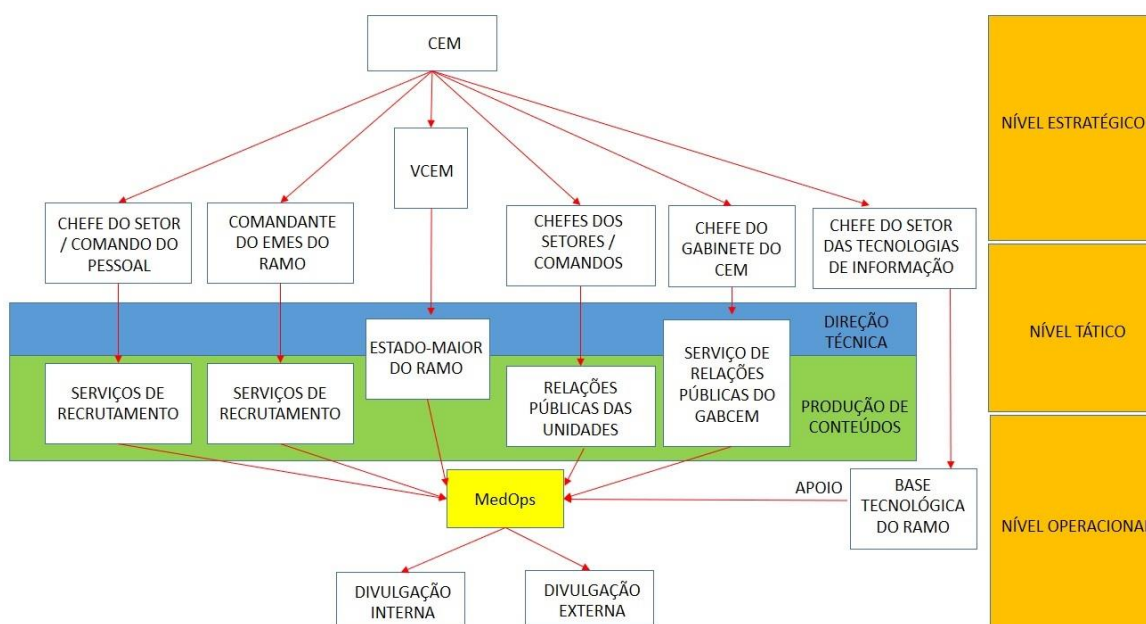


Figura 7 – Modelo organizacional simplificado das MedOps dos ramos das FFAA portuguesas

Fonte: Autor (2019).

Há ainda a referir que todos os ramos das FFAA mantém a aposta na divulgação periódica através da imprensa escrita, as “Revista da Armada”, “Jornal do Exército” e “Mais Alto”, destinadas essencialmente ao público interno menos jovem.

Quanto aos *spots* publicitários, a Marinha e a Força Aérea fazem a sua divulgação, de forma intermitente, através da televisão, e o Exército lançou recentemente um *spot* publicitário para divulgação nas salas de cinema, entre outros.



3.1.1. Estado-Maior-General das Forças Armadas

Tendo o seu foco na atividade operacional das FFAA, o EMGFA dedica as suas MedOps essencialmente à divulgação das operações militares, tendo assim um papel essencial na divulgação decorrente do exercício das MedOps das Forças Nacionais Destacadas, ou seja, das missões militares no exterior do território nacional. (Dias, 2019). O seu modelo organizacional para as MedOps é semelhante ao dos ramos das FFAA, mas simplificado na medida em que não existe VCEM nem o recrutamento se inclui nas suas competências, e o número de unidades subordinadas é diminuto, resumindo-se assim ao gabinete do CEMGFA, igualmente chefiado por um oficial general de duas estrelas, ao seu RP e a uma pequena estrutura de apoio. Possui ainda uma pequena base tecnológica interna, que garante o acesso à *internet*.

3.1.2. Ministério da Defesa Nacional

O MDN tutela os recursos das FFAA, ao nível político, através da DGRDN. É esta direção-geral que atua sobre o enquadramento jurídico do SMRC e autoriza as ações de recrutamento, tendo vindo a desenvolver um novo portal de recrutamento, o portal de comunicação integrada, e assumindo assim uma maior relevância nesta matéria. (DGRDN, 2018, p. 178).

Não se limitando a estas áreas, a DGRDN promove atividades como inquéritos e seminários, entre outros, sendo as MedOps operacionalizadas pela Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas (DSCRП) da Secretaria-Geral do MDN. (Carvalho, 2019).

Esta possui uma trintena de profissionais de comunicação social e dedica-se em exclusividade a trabalhos nessa área, apoiando transversalmente o MDN, competindo-lhe, entre outras, “f) recolher, produzir e disponibilizar conteúdos informativos com interesse para a defesa nacional e para as Forças Armadas, no sítio institucional do MDN [...]; [e] h) assegurar a gestão da comunicação e da imagem institucionais do MDN.” (AR, 2015).

3.1.3. Forças Armadas do Brasil

No Brasil, cuja situação socioeconómica é caracterizada por elevados níveis de pobreza e por uma população jovem, a IM oferece aos candidatos ao recrutamento perspetivas de progressão social superiores à média do mercado de trabalho.

Acresce que a legislação brasileira contempla o serviço militar obrigatório com um ano de duração. Apesar deste ser efetivamente aplicado nalgumas regiões do país, na



generalidade resume-se ao recenseamento e à convocação de um número limitado de recrutas, reservando-se a sua ativação plena para o estado de guerra.

Existe, no entanto, um paralelo com o SMRC que é o “Serviço Militar Temporário (oito anos na Força) [sendo que] as vagas para as diversas habilitações profissionais surgem de acordo com as necessidades de pessoal dos respetivos Comandos dos Distritos Navais.” (Marinha do Brasil, 2019) No Exército Brasileiro, “quem tem intenção de ingressar [...] como oficial ou sargento temporário deverá participar da seleção realizada pelas Regiões Militares” (Exército Brasileiro, 2017), e a Força Aérea Brasileira recorre a uma rede de territorial de “serviços de recrutamento e preparo de pessoal da aeronáutica.” (Força Aérea Brasileira, 2019).

Segundo Simas (2019), Gonçalves (2019) e Oliveira (2019), os ramos da FFAA brasileiras são autónomos na Divulgação do recrutamento e na promoção da sua Imagem e Visibilidade. A tutela limita-se a apoiá-los através do seu portal “Ministério da Defesa” (Ministério da Defesa, 2019a), mas reserva para si as áreas estruturantes da indústria de defesa, reestruturação das FFAA e missões de paz, e o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), a quem cabe “planejar o emprego conjunto e integrado de efetivos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, otimizando o uso dos meios militares e logísticos na defesa do país e em operações de paz, humanitárias e de resgate; segurança das fronteiras; e ações de Defesa Civil.” (Ministério da Defesa, 2019b).

Quanto ao modelo organizacional para as MedOps propriamente dito, quer o Ministério da Defesa quer os ramos das FFAA possuem centros de comunicação robustos, todos com mais de uma centena de funcionários, que organizam os respetivos portais, alimentam as redes sociais, promovem a publicitação de eventos, desenvolvem conteúdos e divulgam o recrutamento, que depois é levado a efeito a nível local.

3.1.4. Forças Armadas Espanholas

As FFAA espanholas são constituídas pelos três ramos tradicionais e pelo Estado-Maior da Defesa, “*el órgano que se ocupa de preparar la fuerza, promulgar la doctrina militar nacional y establecer la Fuerza Conjunta* [e que é composto pelo] *Cuartel General del Estado Mayor, Mando de Operaciones, Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas,*



*Mando Conjunto de Ciberdefensa [e o] Centro Superior de Estudios.”*⁹ (Ministério de Defesa, 2015a).

Existe, assim, um bom paralelo com a estrutura das FFAA e EMGFA de Portugal, mas as competências do Estado-Maior da Defesa de Espanha são mais abrangentes do que as do EMGFA.

Esse paralelo mantém-se igualmente no que respeita aos problemas ao nível do recrutamento, de tal gravidade que levaram as autoridades espanholas a criar um estatuto especial para cidadãos de países latino-americanos, de âmbito limitado, para preencher as lacunas nas fileiras (DIGENPOL, 2019).

Quanto ao SMRC, o modelo espanhol apresenta-se mais flexível e com mais entradas para quadros permanentes do que o português pois, para além de sucessivos contratos renováveis, permite após um ano de serviço, “*la incorporación a las Escalas de suboficiales [e passados seis anos] adquiere el compromiso de larga duración, hasta que cumplas 45 años de edad. Durante su vigencia puedes acceder a una relación de servicios de carácter permanente.*”¹⁰ (Ministério de Defesa, 2015b).

No que respeita à promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA espanholas, os ramos e o Ministério da Defesa desenvolvem um forte esforço complementar e o mesmo se passa ao nível do recrutamento. Para esse feito, os portais do Ministério da Defesa e dos ramos possuem referências cruzadas, desenhadas de forma apresentar aos possíveis candidatos uma visão abrangente das FFAA espanholas, independentemente da via de entrada.

3.1.5. Forças Armadas Francesas

As FFAA francesas assumem-se como tendo, à imagem da generalidade das suas congéneres europeias, as dificuldades decorrentes da concorrência com o mercado de trabalho. Para as contrariar, oferecem aos jovens, independentemente das suas qualificações iniciais, uma contrapartida de formação profissional associada a boas possibilidades de ingressar numa carreira militar. Assim, um jovem pode sempre “*obtenir un premier contrat militaire et de faire carrière par le biais de la formation et de la promotion interne.*”¹¹ (Ministère des Armées, 2018).

⁹ TLA: “o órgão responsável por aprontar as forças, promulgar a doutrina militar nacional e estabelecer as Forças Conjuntas [e que é composto pelo] Quartel General do Estado-Maior, Comando Operacional, Centro de Informações das Forças Armadas, Comando Conjunto de Ciberdefesa [e] Centro Superior de Estudos.”

¹⁰ Tradução livre do autor: “concorrer aos cursos de formação de sargentos, [e passados seis anos] obtém o contrato de longa duração. Durante este, poderás aceder a um vínculo permanente.”

¹¹ TLA: “obter um primeiro contrato militar e fazer carreira combinando formação com promoção interna.”



Estes contratos, que poderão ser considerados ao nível do SMRC, são mais diversificados do que os do RC pois variam de acordo com os postos de trabalho a preencher. Para funções pouco diferenciadas poderá tratar-se de um contrato anual renovável, mas para funções mais qualificadas poderá já existir uma base inicial de quatro ou de dez anos; todos eles propiciam o acesso a outras modalidades de carreira com vínculo permanente.

Quanto à organização para as MedOps, em França é seguido um modelo de promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA e de divulgação do recrutamento bastante agressivo, beneficiando do estatuto de superpotência e esgrimindo argumentos de empregador sólido, oferecendo um quadro generoso de regalias sociais, profissionais e económicas. Os portais do Ministério da Defesa e dos ramos operam de forma cruzada, visando potenciar os benefícios das instituições tuteladas, mas é notória a focalização na IM ao invés dos ramos das FFAA. As páginas de recrutamento direcionam o interlocutor não só para conteúdos variados, mas também para assistentes em *call center* de forma a personificar a instituição num interlocutor humano. Encontra-se disponível *online* informação remuneratória e *job descriptions*¹² para os concursos abertos ou em preparação. (Thomas, 2019).

3.2. Meios e tecnologias usados em *Media Operations* nos organismos estudados

Reportando-nos à aldeia global mencionada na introdução, não é com grande surpresa que se constata que todos os organismos estudados apresentam um perfil de uso de meios e tecnologias semelhante.

Assim, em nenhuma das entidades estudadas se abdicou das formas tradicionais de comunicação social, preocupam-se todas com a imprensa escrita, a televisão, a radiodifusão e, em casos pontuais, com os panfletos e os cartazes publicitários. Para o efeito, dispõem de equipas de relações públicas posicionadas num nível hierárquico elevado da organização, que interagem com os OCS tradicionais através de comunicados, entrevistas, conferências de imprensa e contactos dos mais diversos, como revelam consistentemente as questões das entrevistas aplicáveis ao indicador “recursos”.

É, no entanto, para os meios baseados na *internet*, e nomeadamente portais e RSO, que as organizações estudadas direcionam cada vez mais recursos. Tomando como referências as informações disponíveis ao público na *internet* e as recolhidas nas entrevistas, constata-se que a preocupação com a Imagem e a Visibilidade das FFAA é geral, que a área do

¹² TLA: especificações dos cargos



recrutamento consome grande parte dos recursos disponíveis e que as diferenças fundamentais entre organizações se resumem à extensão dos meios usados. Os Ministérios da Defesa e os Altos-Comandos Conjuntos participam ativamente do esforço de divulgação e de promoção da Imagem das FFAA e disponibilizam *links* para as páginas de recrutamento dos ramos.

3.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo, respondeu-se à QD2 proposta neste TI, sobre os meios e tecnologias de comunicação mediática usados pelas FFAA para a promoção da sua imagem e visibilidade e à divulgação do SMRC (ou às formas de serviço militar mais próximas no Brasil, Espanha e França), tendo-se constatado que todos os organismos estudados procuram atuar em todas as frentes mediáticas possíveis e aplicar todos os recursos disponíveis, mas focalizando a sua atenção nos portais na *internet* e nas RSO.

No que respeita ao recurso a metodologias conjuntas para a condução das MedOps, verificou-se que existe preocupação de integração de esforços no seio dos organismos nacionais e brasileiros, mas que no essencial os ramos operam de forma independente, ao contrário de que sucede em Espanha e, muito claramente, em França.

Nas FFAA espanholas, a influência integradora da tutela política nota-se na hierarquização nos portais na *internet*, em que o do Ministério da Defesa assume uma postura de tutela relativamente aos ramos, que mantêm, no entanto, uma individualidade marcada. Dito isso, é claramente o Ministério da Defesa que se apresenta ao público como responsável pelos processos de obtenção de recursos, onde se inclui o recrutamento.

Por fim, o Ministério da Defesa francês exerce a tutela das MedOps das FFAA, de forma bem estruturada. O seu portal na *internet* é muito mais abrangente dos que os dos ramos, e ao invés de se apresentar como um integrador das suas atividades, constitui-se o centro da decisão de todos os assuntos relacionados com as FFAA, remetendo os ramos para uma posição informativa.



4. Benefícios e Inconvenientes da utilização conjunta de MedOps nas FFAA

Neste capítulo, exploram-se os benefícios e inconvenientes de adotar uma metodologia de utilização conjunta dos meios e tecnologias de comunicação mediática passíveis de utilização pelas FFAA, nos termos do OE3 apresentado no Quadro 1.

4.1. Obtenção de informação para a análise de Benefícios e Inconvenientes

Segundo o modelo de análise (Figura 4), o processo de comunicação integrada produz resultados ao nível da Divulgação do recrutamento, da Imagem e Visibilidade da organização, da gestão de crises e do comprometimento organizacional, apurados através de análise documental, entrevistas e dados estatísticos.

4.1.1. Informação obtida pela via da análise documental

A análise documental centrou-se na informação disponibilizada *online* pelas organizações em estudo e permitiu apurar elementos relevantes sobre os ambientes, interno e externo, em que as organizações estudadas desenvolvem as suas MedOps. Os seus portais *online* traduzem de forma muito completa o indicador “Recursos” em todas as três variáveis “Divulgação”, “Imagem” e “Visibilidade”, evidenciando-se a qualidade dos conteúdos das MedOps das organizações com mais recursos, destacando-se o Ministério da Defesa francês.

4.1.2. Informação obtida pela via de dados estatísticos

Os dados estatísticos foram determinantes para a caracterização do público-alvo, e permitiram ainda apurar as diferentes tendências do recrutamento nos ramos das FFAA portuguesas. No entanto, a disponibilidade destes dados limitou-se à situação nacional, não permitindo assim, a este nível, comparações com os outros países em estudo.

4.1.3. Dados obtidos pela via das entrevistas

As entrevistas efetuadas permitiram obter dados relevantes sobre a forma como as MedOps são usadas pelas FFAA e pela tutela política, em Portugal, no Brasil, em Espanha e em França, no apoio à divulgação do SMRC (ou seus equivalentes estrangeiros) e para promover a Imagem e Visibilidade das FFAA, que se apresentam de seguida.



4.1.3.1. Caraterização dos entrevistados

Os entrevistados operam na área das MedOps ao nível estratégico, tático ou operacional, sendo que quanto mais baixo é o seu nível organizacional mais próximos se encontram do contacto com o público, seja por via direta (contacto pessoal e eletrónico) ou indireta (e.g. comunicados de imprensa), e mais tempo dedicam às MedOps. Na generalidade, os entrevistados declaram-se motivados e consideram a sua ação relevante, não se notando diferenças significativas de uma organização para outra. Fonseca (2019), mas não só, releva a necessidade de mais recursos para melhorar e multiplicar as MedOps.

4.1.3.2. Caraterização das Organizações dos entrevistados

As organizações analisadas dedicam-se, de forma direta ou indireta, à divulgação do SMRC (ou seus equivalentes estrangeiros) e à promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA. Nos países onde os ramos das FFAA operam de forma mais autónoma, as estruturas de recursos das MedOps são mais dispersas, notando-se alguma duplicação de atividades entre os ramos. É ainda notório que todas as organizações estudadas optaram pela aposta na comunicação social *online*, e nomeadamente nos portais e nas RSO, mas sem abandonar os OCS tradicionais. A presença dos RP em diretos televisivos em caso de crise, continua a ser encarada como prioritária, pois “a comunicação desempenha um papel crucial na gestão de crises.” (Madureira, 2016, p. 21).

4.1.3.3. Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato

No que respeita à divulgação do SMRC, os ramos das FFAA nacionais possuem estruturas profissionalizadas e foram adquirindo experiência, desenvolvendo doutrina como a publicação “PGA 4(A) Comunicação na Marinha” (Estado-Maior da Armada, 2015), normas, práticas e rotinas, e aperfeiçoando os seus métodos. No entanto, a DGRDN do MDN tem manifestado a intenção de assumir protagonismo na área do recrutamento, desenvolvendo no âmbito do programa Simplex +, de 2017, o “Portal de comunicação integrado, para todas as questões relacionadas com o recrutamento militar, normal e especial, que permita ao cidadão aceder a toda a informação relacionada.” (Agência para a modernização administrativa, 2016).

A Marinha do Brasil desenvolveu os seus mecanismos próprios de divulgação, e a Força Aérea Brasileira edificou uma estrutura organizativa e doutrinal robusta, centrada numa



“Conceção Estratégica.” (Força Aérea Brasileira, 2017). As FFAA espanholas e francesas, por seu lado, viram as suas tutelas políticas concentrar as MedOps num plano mais elevado.

Em todas as organizações estudadas, os entrevistados apontam para o recrutamento como prioridade das MedOps, ocupando lugar de destaque (Apêndice E).

4.1.3.4. Promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA

Todos os entrevistados das organizações estudadas alinham a promoção da Imagem com a Visibilidade, considerando que não se justifica efetuar ações de comunicação social apenas para apresentar a organização à máxima audiência possível. Na sua perspetiva, todas as ações mediáticas efetuadas devem ter em conta efeitos de reforço na Imagem organizacional (Apêndice E).

4.2. Análise de Benefícios e Inconvenientes através do método SWOT

Nos termos do modelo de análise da Figura 4, o processo de comunicação integrada produz resultados ao nível da Divulgação do recrutamento, da Imagem e Visibilidade organizacional, da gestão de crises e do comprometimento organizacional, apurados através da análise de conteúdo das entrevistas, revisão bibliográfica e dados estatísticos.

Com base nestes elementos, foram identificadas para a comunicação integrada das FFAA, no plano interno, as seguintes Forças (FO):

FO1: Unidade de comando e capacidade de decisão nos ramos das FFAA.

FO2: Boa comunicação interna, dentro de cada ramo das FFAA.

FO3: Vontade e capacidade nos ramos para o desenvolvimento de RP de qualidade.

FO4: Alinhamento estratégico ramos / EMGFA / MDN nestas matérias.

E as seguintes Fraquezas (FR):

FR1: Competição entre os ramos das FFAA pelos melhores candidatos.

FR2: Défice de comunicação inter-ramos das FFAA no uso de MedOps.

FR3: Especificidades dos ramos das FFAA.

FR4: Omissão das condições reais do SMRC.

Relativamente ao plano externo foram identificadas as seguintes Oportunidades (O):

O1: Aumento do orçamento das FFAA por pressão da OTAN.

O2: Interesse acrescido pelas FFAA motivado pelas missões internacionais e de interesse público.



O3: Ambiente político e social favorável à difusão livre de informação sobre as FFAA e as suas atividades.

O4: Marca das FFAA como instituição de referência para a sociedade em termos de valores éticos e morais.

E as seguintes Ameaças (A):

A1: Crises e opções políticas podem retirar recursos à Defesa Nacional, fragilizando-as e à sua atividade operacional.

A2: Jornalismo de carácter sensacionalista.

A3: Degradação do Estatuto dos Militares das FFAA.

A4: Foco excessivo nas missões de interesse público das FFAA por parte da sociedade civil, prejudicando a vertente militar.

A5: Mercado de trabalho oferecendo condições materiais crescentemente melhores do que as das FFAA.

A análise matricial efetuada (Apêndice C) permitiu apurar linhas de ação recomendadas que se classificam como benefícios da aplicação das MedOps de forma conjunta, que se passam a explicar:

- **Reestruturação das MedOps nas FFAA para um modelo conjunto integrado no MDN, com aproximação ao nível da decisão política.** Segundo Alves (2016), passar para decisões tomadas pelo topo da pirâmide organizacional, a que corresponde ao nível estratégico, beneficia de “maior controle, uniformidade nos procedimentos e decisões, boa comunicação vertical, facilidade no controle e avaliação, responsabilização maior, [e] evita desperdícios e duplicação de tarefas.”
- **Ampliação e melhoramento de estruturas, meios e métodos para divulgar o SMRC e promover a Imagem e Visibilidade dos ramos das FFAA em particular e de toda a área da Defesa Nacional em geral, através de MedOps.** Ao concentrar recursos, poderemos obter as “vantagens da concentração administrativa: maior racionalidade da estrutura organizacional; maior qualidade dos serviços administrativos em função da estruturação e fortalecimento de Sistemas Administrativos; economia de escala nas aquisições e nos recursos alocados para sua execução (e.g., pessoal e espaço físico).” (Júnior, Teixeira, Filho, & Knopp, 2015). Atualmente, todos os ramos das FFAA portuguesas, o EMGFA e o MDN possuem estruturas de MedOps próprias e funcionais, sendo



de admitir que a sua gestão integrada permitiria especializar funções, eliminar duplicações e conseguir melhores resultados com os mesmos recursos.

- **Exploração de sinergias entre os ramos das FFAA, o EMGFA e o MDN para aumentar a eficácia e a eficiência das MedOps.** Se todas as iniciativas de excelência forem colocadas ao serviço da Defesa Nacional como um todo, será de esperar que se verifique um aumento do produto operacional das MedOps, exemplificando-se com a colaboração entre a cantora Bárbara Bandeira e a Marinha, referida no Apêndice B (Bandeira, 2018). As sinergias podem também ser exploradas através de um modelo de adidos ou oficiais de ligação, um “elo de ligação” que garanta o contacto permanente. (Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna, 2019).
- **Estimular a complementaridade ao invés da competição entre os ramos das FFAA.** Atualmente, os ramos das FFAA competem entre si para o recrutamento, preocupando-se exclusivamente com as suas necessidades; indiretamente, também competem ao nível da promoção da Imagem e da Visibilidade, conforme ficou patente nas entrevistas dos porta-voz dos ramos, Fonseca (2019), Silva (2019) e Costa (2019), dado que os recursos financeiros são distribuídos segundo um princípio de vasos comunicantes, ou seja, com totais fixos. (AR, 2019, p. 3). Admite-se, assim, que um modelo de complementaridade em matéria de MedOps permitiria reduzir a disputa por recursos entre os ramos.
- **Disponibilização de recursos para a melhoria das condições do SMRC.** Com a aproximação do núcleo de MedOps à cúpula do poder político, os governantes poderão sentir-se mais responsabilizados para a melhoria das condições de trabalho. Da perspetiva da motivação para a desistência do SMRC, Cunha (2017, p. 24) apurou que muitos militares consideram não haver sido informados de forma rigorosa, referindo-se a “más condições de trabalho” como exemplo, o que contraria a definição de MedOps apresentada em (1.1.5.), minando a sua credibilidade.

A referida análise matricial permitiu também apurar inconvenientes para uma perspetiva de utilização conjunta das MedOps pelas FFAA portuguesas:

- **Risco de insucesso na mudança para um modelo de utilização conjunta das MedOps.** A implementação de um modelo conjunto não é um sucesso garantido, podendo resultar numa perda de autonomia para os ramos que os torne



dependentes, nesta área, de uma estrutura que não atenda às suas especificidades, ou que altere as suas prioridades na sequência das alternâncias de liderança política. Poder-se-á “passar para decisões tomadas longe da área do problema, demora na tomada de decisões, alta dependência da cúpula, menor competição e exercício da criatividade entre as unidades, ineficiência no uso dos recursos.” (Alves, 2016).

Acresce que, normalmente, um processo de concentração administrativa inicia-se na “insuficiência, de imediato, de pessoal qualificado para as novas unidades propostas (mitigado pelo faseamento), acompanhada da necessidade de investir na capacitação de pessoal, racionalização de processos e o desenvolvimento/integração de sistemas informatizados.” (Júnior, Teixeira, Filho, & Knopp, 2015). Assim, sem estes investimentos, o sucesso da mudança estará em risco.

- **Risco de redução da adesão do público.** Um modelo conjunto de sucesso tem que salvaguardar a identidade e as especificidades dos ramos, o que passa por “realizar um bom estudo inicial para ver se o processo é realmente vantajoso para todas as [organizações] envolvidas.” (Clemente, 2017).
- **Risco de impacto nos recursos disponibilizados aos ramos.** Sendo provável que a implementação de um modelo conjunto passe por retirar recursos aos ramos, a relação entre custo e benefício poderá resultar desfavorável.

4.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo respondeu-se à QD3 apresentada no Quadro 2 deste TI, identificando benefícios e inconvenientes de adotar uma metodologia de utilização conjunta dos meios e tecnologias de comunicação mediática passíveis de utilização pelas FFAA no apoio à divulgação do SMRC (ou seus equivalentes estrangeiros) e para promover a Imagem e Visibilidade das FFAA. Dos modelos para as MedOps em vigor nas organizações estudadas, o francês será o que melhor permite antecipar o funcionamento das FFAA Portuguesas numa modalidade de MedOps geridas de forma conjunta.

A análise SWOT sugere que adotar uma metodologia de utilização das MedOps conjunta às FFAA e ao MDN poderia possibilitar a ampliação e o melhoramento de estruturas, meios e métodos para, através de MedOps, divulgar o SMRC e promover a Imagem e Visibilidade dos ramos das FFAA em particular e de toda a área da Defesa Nacional em geral, através da



concentração de recursos que, no momento atual, se encontram dispersos. A participação coletiva dos ramos das FFAA, EMGFA e MDN nas MedOps também poderia melhorar o aproveitamento de sinergias e estimular a complementaridade ao invés da competição entre os ramos das FFAA. A maior proximidade ao poder político também poderia potenciar a melhoria das condições de trabalho do SMRC.

Por outro lado, foram identificados diversos riscos, classificados neste trabalho como inconvenientes. Assim, um processo desta natureza poderia frustrar as expectativas dos ramos das FFAA portuguesas, bastando para o efeito que os resultados do recrutamento piorassem, sendo improvável a reversão do processo para a situação atual. O risco de redução da adesão do público também é real, bem como o do levantamento de uma eventual estrutura conjunta à custa de recursos humanos e financeiros que, de outra forma, ficariam nos ramos.



Conclusões

No presente trabalho de investigação, procedeu-se ao enquadramento histórico e à introdução do conceito de *Media Operations*, e justificou-se o tema com a necessidade das FFAA se encontrarem presentes no espaço mediático para promover a sua Imagem e Visibilidade, divulgar o SMRC, criar empatia com o público e gerir crises.

O objeto de estudo foi identificado como sendo as MedOps, e foi estabelecida a sua delimitação, em termos temporais, à atualidade; no domínio do espaço, aos ramos das FFAA, EMGFA e MDN, e seus equivalentes do Brasil, Espanha e França; e no que respeita ao conteúdo, aos públicos-alvo, meios e tecnologias de comunicação social disponíveis e sua utilização pelas FFAA, e as estruturas das organizações que são responsáveis pelas MedOps.

Foram estabelecidos os objetivos e as questões da investigação, e foi delineada a organização do estudo, sendo o relatório final estruturado numa introdução dedicada ao enquadramento, abordagem ao conceito de MedOps, justificação do tema, identificação e delimitação do objeto do estudo e definição dos objetivos e das questões da investigação, já abordados; quatro capítulos; e conclusões.

O primeiro capítulo dedica-se ao estado da arte e à metodologia de investigação seguida. Para o apuramento do estado da arte, concretizaram-se os conceitos de Forças Armadas, Organização e Imagem Organizacional, Níveis Estratégico, Tático e Operacional das organizações, Comunicação Organizacional Integrada e *Media Operations*. Descreveram-se sucintamente as tecnologias, meios e metodologias aplicáveis às MedOps, notando-se a preferência dos jovens pelas tecnologias modernas (telecomunicações, eletrónica e *internet*); no entanto, as tecnologias baseadas no espectro eletromagnético continuam a ter grande divulgação, e nomeadamente a radiodifusão e a televisão, não só entre os adultos, mas também junto dos jovens. A imprensa escrita permanece relevante, mas perdeu a maioria da sua importância para as tecnologias modernas, referidas anteriormente. No que respeita às metodologias aplicáveis às MedOps, adotou-se a sua subdivisão nas forças que, em conjunto, criam a perceção da Marca Organizacional: *Marketing*, Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo. Referiu-se ainda o passa-palavra (*word-of-mouth*) como fenómeno intrínseco ao público, independente dos atores formais do fenómeno da comunicação social. Também se especificaram os objetivos das MedOps no âmbito do presente trabalho como sendo a Divulgação, quer orientada especificamente para o recrutamento para a prestação do SMRC, quer para a promoção da Imagem e da Visibilidade das FFAA; o reforço da Marca Organizacional das FFAA e as ações de *Branding*; e a



consolidação da Marca de Empregador das FFAA, face aos conceitos de Comprometimento Organizacional e Atratividade, para melhor as posicionar perante os potenciais candidatos à prestação do SMRC, tendo em consideração a concorrência do mercado de trabalho. Por fim, abordou-se, resumidamente, a problemática da gestão de crises. No que respeita à metodologia de investigação seguida, também abordada neste capítulo, remete-se para o “Sumário com as grandes linhas do Procedimento Metodológico”, mais abaixo.

O segundo capítulo centra-se na caracterização do público-alvo. Por opção do autor e atendendo a que o recrutamento constitui o objetivo final das MedOps no âmbito do trabalho, foram selecionados três grupos relevantes: o público-alvo primário, constituído pelos jovens em condições de se candidatar ao SMRC e pelos jovens que, ainda não tendo idade para o fazer, já se encontram a formar opinião para as decisões que vão tomar no futuro; os influenciadores diretos destes jovens, especialmente familiares e amigos; e os líderes de opinião, que possuem capacidade de influência sobre os grupos nos quais os jovens se integram ou gostariam de se integrar. Recorrendo a dados estatísticos, a elementos obtidos de entrevistas e a consultas bibliográficas, apurou-se que os jovens possuem padrões de consumo de produtos mediáticos significativamente diferentes das outras gerações, dedicando menos atenção aos OCS tradicionais e interessando-se pelas RSO, usando-as intensamente no passa-palavra e acompanhando os líderes de opinião, sem deixar de ser suscetíveis à influência de pais e amigos. Mas mesmo na utilização das RSO, os jovens apresentam padrões diferentes dos mais velhos, sendo o *Instagram* a sua rede preferida, levando as FFAA a orientar-se para esta rede para influenciar este público-alvo.

O terceiro capítulo versa sobre a utilização de *Media Operations* nas FFAA, nacionais e estrangeiras, e nas suas tutelas políticas, tendo-se apurado que se trata de um conceito bem interiorizado e aplicado em todas as organizações estudadas (os três ramos das FFAA portuguesas, o EMGFA, e as FFAA brasileiras, espanholas e francesas). Examinaram-se os seus modelos organizacionais para as MedOps, verificando-se que os ramos das FFAA evoluíram para um modelo semelhante, baseado nos GABCEM para as RP e nas Direções de Pessoal para o recrutamento. O EMGFA adotou um modelo simplificado dos primeiros, virado para as operações militares. Constatou-se que os ramos das FFAA brasileiras operam segundo um modelo de MedOps muito individualista, mas que o Ministério da Defesa brasileiro também vai entrando no espaço mediático, sendo de esperar que o efeito de tutela política aumente ao longo do tempo; que no modelo espanhol a tutela política já desempenha



uma influência muito forte na comunicação social das FFAA; e que no modelo francês, a tutela política é dominante.

O quarto capítulo recorre ao método SWOT para, a partir da análise matricial do ambiente em que as FFAA operam, e com base nos resultados obtidos:

- produzir linhas de ação para, beneficiando das forças do ambiente interno, explorar as oportunidades propiciadas pelo ambiente externo;
- idem para, recorrendo às forças do ambiente interno, enfrentar as ameaças vindas do ambiente externo;
- mitigar eventuais efeitos das fraquezas do ambiente interno aproveitando as oportunidades vindas do ambiente externo;
- explorar formas de combater a conjugação das fraquezas do ambiente interno com as ameaças externas.

Este método foi usado para caracterizar a eventual adoção de uma metodologia de utilização conjunta das MedOps, tendo-se apurado benefícios potenciais no âmbito da concentração de meios e capacidades, aproveitamento de sinergias e aproximação da estrutura das MedOps ao centro de decisão política, mas também riscos associados à redução da capacidade, autonomia e poder de influência mediática dos ramos das FFAA, à falta de garantias na manutenção da linha estratégica da tutela, à perda da identidade e cultura próprias aos ramos, e à provável irreversibilidade de uma mudança de modelo de comunicação social.

Sumário com as grandes linhas do Procedimento Metodológico

Percorreram-se, nos termos da metodologia de referência para a elaboração de trabalhos de investigação em vigor no IUM, as fases exploratória, analítica e conclusiva do percurso da investigação e, quanto à filosofia da investigação, da perspetiva ontológica adotou-se a concetualização construtivista, e da epistemológica o interpretativismo.

Recorreu-se a uma estratégia de investigação qualitativa, partindo da análise de um pequeno número de informações complexas para daí extrair informações de aplicação geral.

Caraterizou-se o público-alvo e analisaram-se as práticas em vigor em Portugal, no Brasil, Espanha e França, beneficiando da informação obtida na forma de entrevistas semiestruturadas a especialistas das organizações dos países abrangidos empenhados em MedOps na área militar. Seguiu-se assim, da perspetiva do desenho da investigação, um modelo de estudo multicaso.



Atendendo a que a QC deste trabalho pretende a utilização das MedOps de uma forma mais efetiva do que a atual, o que passa pelo apuramento de benefícios e inconvenientes de uma metodologia diferente da atual, desenvolveu-se um modelo de análise combinando a comunicação integrada com a análise SWOT. Este modelo foi aplicado, produziu resultados e estes foram apurados, discutidos e utilizados nas respostas à QD3 e à QC do trabalho.

Avaliação dos resultados obtidos

O trabalho desenvolvido permitiu dar resposta às questões da investigação, conforme se descreveu nas sínteses conclusivas para as QD, e já nas conclusões para a QC. As respostas são sumarizadas no Quadro 12:

Quadro 12 – Questão central, questões derivadas e respostas obtidas

QC e resposta	Como podem as MedOps ser utilizadas de forma mais eficaz e eficiente, nas FFAA, na promoção da sua Imagem e Visibilidade com vista à divulgação do SMRC? Adotando um modelo que permita manter as especificidades e a individualidade dos ramos das FFAA, mas que concentre o desenvolvimento das MedOps na dependência direta do Ministro da Defesa, numa estrutura robustecida de recursos, meios, capacidades e influência política, sendo exemplo disso o modelo francês.
QD1 e resposta	Como se caracteriza o público-alvo dos diferentes meios e tecnologias de comunicação mediática passíveis de utilização pelas FFAA com vista à promoção da Imagem e Visibilidade e à divulgação do SMRC? Para os efeitos deste estudo pode considerar-se que há três categorias de público-alvo relevantes, a dos candidatos ao recrutamento, a dos seus influenciadores diretos e a dos formadores de opinião.
QD2 e resposta	Qual é a utilização pelas FFAA, nacionais e estrangeiras, dos meios e tecnologias de comunicação mediática com vista à promoção da Imagem e Visibilidade e à divulgação do SMRC (ou seus equivalentes estrangeiros) e quais os resultados obtidos? As FFAA, nacionais e estrangeiras, recorrem extensivamente a MedOps para a promoção da Imagem e Visibilidade e para a divulgação dos seus contratos temporários, e quando dispõem de meios de monitorização apuram a existência de benefícios tangíveis.
QD3 e resposta	Quais os benefícios e os inconvenientes de adotar uma metodologia conjunta pelas FFAA para promover a sua imagem e visibilidade com vista à divulgação do SMRC através de MedOps? Como benefícios, salienta-se o esforço mais concentrado e uniforme na área da Defesa para a promoção da Imagem e Visibilidade das FFAA e para a divulgação do SMRC, a racionalização dos recursos dedicados às MedOps através da eliminação de duplicações e a exploração de sinergias. Por outro lado, o estatuto mediático dos ramos das FFAA torna-se menos relevante, e o processo de mudança comporta riscos de perda dos resultados já conseguidos pelos ramos das FFAA. Acresce que as garantias dadas pelos decisores políticos atuais poderão não ser replicadas pelos seus sucessores, levando à perda parcial ou total dos benefícios anteriormente apontados.



Contributos para o conhecimento

Pese embora o universo de países amigos estudado, bem como de entrevistas efetuadas, serem pequenos, a partir dos dados recolhidos foi possível extrair informações relevantes sobre diferentes metodologias de uso de MedOps, apurando-se dois casos muito diferentes em que estas são usadas de forma muito profissional e eficaz, a Força Aérea Brasileira (na modalidade de ramos das FFAA operando de forma isolada) e o Ministério da Defesa da França, que tutela as MedOps dos ramos das FFAA seguindo um modelo marcadamente conjunto.

Recomendações e outras considerações de ordem prática

Atendendo à reduzida profundidade e abrangência do trabalho desenvolvido, não é possível apresentar uma recomendação solidamente fundamentada para a implementação de um modelo para a utilização mais efetiva das MedOps nas FFAA Portuguesas, mas apurou-se que há pelo menos uma organização no mundo, onde o modelo conjunto funciona eficazmente. Há que ter em conta que os resultados obtidos pelas MedOps orientadas para o recrutamento, quer nas FFAA portuguesas quer nas suas congéneres estrangeiras, não são independentes dos fatores de atratividade associados ao SMRC. Esta constatação decorre dos motivos apontados pelos militares que abandonam as fileiras, e que enumeram diversos aspetos em que o SMRC oferece condições inferiores às de profissões congéneres. Desta forma, o modelo francês de MedOps apresenta-se como eficiente, mas as condições materiais e os incentivos associados configuram um enquadramento de atratividade organizacional superior ao modelo nacional.

Por outro lado, constatou-se não ser necessário proceder a alterações estruturais para explorar sinergias das MedOps nas FFAA Portuguesas, bastando a implementação de um sistema de oficiais de ligação ou adidos que permita às organizações estar presentes nas atividades umas das outras e, dessa forma, colaborar e aprender.

Limites da Investigação e abertura para pesquisas futuras

A investigação desenvolvida apresenta as limitações decorrentes da modesta quantidade e variedade de fontes informativas consultadas face à dimensão do tema. Assim, assume-se que a dimensão da amostra de entrevistados foi pequena, sendo necessário alargá-la para garantir uma base de informação consistente, e que só foi possível obter dados



estatísticos para a situação nacional, podendo as diferenças para outros países ser significativas.

Na continuidade do trabalho desenvolvido, e como abertura para pesquisas futuras, sugere-se: analisar o papel das MedOps no âmbito da gestão de crises; identificar as potencialidades da radiodifusão na captação de candidatos para o recrutamento para a prestação de SMRC; e comparar as MedOps orientadas para a divulgação do recrutamento e a promoção da Imagem e Visibilidade nas FFAA com as MedOps conduzidas pelas Forças de Segurança.



Bibliografia

- Agência para a modernização administrativa. (19 de maio de 2016). *Recrutamento militar + próximo*. Retirado de: Simplex +: <https://www.simplex.gov.pt/medidas>
- Alves, C. (2016). *Conheça as vantagens e desvantagens da gestão centralizada e descentralizada*. Retirado de: B2mídia: b2midia.com.br/gestao-centralizada-e-descentralizada/
- Andrade, L. (2014). *Os níveis estratégico, operacional e tático de uma organização*. Retirado de: Administração e Finanças: administracaoefinancas.blogspot.com/2014/02/os-niveis-estrategico-tatico-e.html
- AR. (1999). *Lei do Serviço Militar*. Lisboa: AR.
- AR. (2014). *Procede à primeira alteração à Lei da Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º -B/2009, de 7 de julho (Lei Orgânica n.º 5/2014 de 28 de agosto)*. Lisboa: Diário da República, 1ª série nº106.
- AR. (2015). *Despacho n.º 10967/2015 do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República n.º 193/2015, Série II de 2015-10-02.
- AR. (2015). *Portaria nº 290/2015 de 18 de setembro*. Lisboa: AR.
- AR. (2018). *Regulamento de Incentivos*. Lisboa: AR.
- AR. (2019). *Nota explicativa OE 2019*. Ministério da Defesa Nacional. Lisboa: MDN. Retirado de: <https://www.parlamento.pt/Documents/2018/Novembro/NexplicativaMDN.pdf>
- Bandeira, B. (2018). *Como sou. 2018 Klasszik*. Retirado de: <https://www.youtube.com/watch?v=HVWm7IT1IAU>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bernet, A. (2004). *Historia Thématique. Napoléon, empereur ou dictateur?* Retirado de: <http://depot-e.uqtr.ca/1819/1/030080306.pdf>
- Brandtellers studio. (2017). *Digital influencers*. Retirado de: <https://brandtellers.com/digital-influencers/influenciadores-na-atual-estrategia-comunicacao-das-marcas/>
- Camões, L. d. (1524-1580). *Sonetos*. Lisboa: Europa América.
- Carvalho, J. G. (2019). Diretor de Serviços de Comunicação e Relações Públicas da Secretaria Geral do MDN. (Autor, Entrevistador)
- Centro de Comunicação Social da Aeronáutica. (2017). NSCA 142-1. *Organização e funcionamento do Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica*. Brasília: Ministério da Defesa do Brasil - Comando da Aeronáutica.
- Clausewitz, C. v. (1832). *Vom Krieg*. Berlin: Ferdinand Dümmler.
- Clemente, L. (2017). *Fusão de empresas: entenda o processo e não corra riscos*. Retirado de: INEPAD Consulting: <https://blog.inepadconsulting.com.br/fusao-de-empresas-entenda-o-processo-e-nao-corra-riscos/>
- Costa, M. B. (2019). *Por-voz da Força Aérea Portuguesa*. (Autor, Entrevistador)



- Cunha, B., Bica, B., Cyrne, L., Pescada, M., & Cazal-Ribeiro, T. (20 de maio de 2018). *Digital Influencers Portuguesas*. Retirado de: Digital Hub: digitalhub.fch.lisboa.ucp.pt/digital-influencers-portuguesas/
- Cunha, F. A. (2017). *O quadro de incentivos à prestação do Serviço Militar como estímulo ao recrutament e retenção*. Pedrouços: IUM.
- Curi, R. (2018). *Employer branding: entenda o conceito e como ele impacta seus colaboradores!* Retirado de: Blog Marketing de Conteúdo: <https://rockcontent.com/blog/employer-branding/>
- Deloitte. (2015). Manual de gestão de crises para relações com investidores. Retirado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crisis-para-RI.pdf>
- DGRDN. (2018). *Relatório de Contas 2017*. Lisboa: MDN.
- Dias, P. C. (2019). Porta-voz do EMGFA. (Autor, Entrevistador)
- Dicionário Priberam. (2008-2013). *Crise*. Retirado de: Priberam: <https://dicionario.priberam.org/crise>
- DIGENPOL. (2019). Dirección General de Política del Ministerio de Defensa. (Autor, Entrevistador)
- Economias. (2017). *Análise SWOT: o que é e para que serve*. Retirado de: Economias: <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>
- Escola da inteligência. (2019). Retirado de: Características da geração Z: <https://escoladainteligencia.com.br/caracteristicas-da-geracao-z-e-as-suas-influencias-em-sala-de-aula/>
- Estado-Maior da Armada. (2015). PGA 4(A). *A comunicação na Marinha*. Lisboa: Ministério da Defesa nacional.
- Exército Brasileiro. (2017). *Exército Brasileiro*. Retirado de: Exército Brasileiro: www.brasil.gov.br/noticias/seguranca-e-justica/2014/06/saiba-como-ingressar-e-seguir-a-carreira-militar-no-exercito
- Fonseca, F. P. (2019). Porta-voz da Marinha. (Autor, Entrevistador)
- Força Aérea Brasileira. (2017). DCA 11-45. *Conceção Estratégica Força Aérea 100*.
- Força Aérea Brasileira. (2019). *Contatos Regionais*. Retirado de: Força Aérea Brasileira: www.fab.mil.br/contatosregionais
- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- GesEntrepreneur. (2013). Análise SWATH. Penela. Retirado de: www.oficina.pt/empreendedorismo/comunicacao-e-marketing/CIMAVE_secpro_ComMark_ApresAnaliseSWOT.pdf
- Gonçalves. (2018). *A diferença entre Marketing, Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo*. Retirado de: Say U Consulting: <https://say-u.pt/a-diferenca-entre-marketing-publicidade-relacoes-publicas-e-jornalismo/>
- Gonçalves, C. L. (2019). Encarregado da Comunicação Social do centro de manutenção de Sistemas da Marinha do Brasil. (Autor, Entrevistador)



- Honorato, A. (2017). *Estratégia e Política de Utilização das Redes Sociais Online: uma abordagem conjunta das Forças Armadas*. (IUM, Ed.) Pedrouços, Lisboa, Portugal. Retirado de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24539/1/TII%20-%20CMG%20EMT%20Costa%20Honorato.pdf>
- Huxley, A. (1932). *Brave New World*. London: Chatto & Windus.
- Instituto Universitário de Lisboa/DGRDN. (2018). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos Militares do RV/RC*. Lisboa: CIES-IUL.
- IUM-NEP. (2016). Caderno nº 8. *Orientações metodológicas para a realização de trabalhos de investigação*.
- IUM-NEP. (2018b). Trabalhos de investigação. *NEP/INV-001(0)*.
- IUM-NEP. (2019). Regras e Normas de Autor no IUM. *IUM Atualidade nº 7*.
- Jackson, M. (n.d.). *Michael jackson quotes*. Retirado de: Entertainism: <https://entertainism.com/michael-jackson-quotes>
- Júnior, L. C., Teixeira, H., Filho, L. P., & Knopp, G. (2015). Concentração e centralização das atividades financeiras, compras e contratações nos órgãos e entidades da Administração Pública. *VIII Congresso CONSAD de gestão pública* (p. 19). Brasília: CONSAD. Retirado de: file:///C:/Users/User/Documents/_IUM/TII/_Bibliografia/CONCENTRAÇÃO%20E%20CENTRALIZAÇÃO%20DAS.pdf
- Kenoby. (2017). *Como melhorar a atratividade da minha empresa?* Retirado de: Blog as melhores práticas de recrutamento: www.kenoby.com/blog/como-melhorar-a-taxa-de-atratividade-na-minha-empresa/
- Kenoby. (2019). *Certificação em recrutamento e seleção*. Retirado de: Kenoby: www.kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao/#o_que_e_recrutamento_e_selecao
- Kunsch, M. (2003). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. São Paulo: Difusão.
- Madureira, L. (2016). *Proposta de um modelo de gestão de crise nas redes sociais para o setor da saúde*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar. Retirado de: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18491/1/Dissertação_Loide%20Madureira_18977.pdf
- Marinha do Brasil. (2019). *Marinha do Brasil*. Retirado de: Marinha do Brasil - Perguntas frequentes: <https://www.marinha.mil.br/perguntas-frequentes#1>
- Marktest. (2016). *Radio ibérica no ar*. Retirado de: Grupo Marktest: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2024.aspx>
- Marktest. (2017). *Audiências de TV, rádio e imprensa*. Lisboa: Marktest.
- Marktest. (2018). *Os portugueses e as redes sociais*. Lisboa: Marktest.
- Martins, M. E. (2019). Chefe da subsecção de divulgação do centro de recrutamento da Armada. (Autor, Entrevistador)
- McLuhan, H. M. (1964). Retirado de: Infopédia: [https://www.infopedia.pt/\\$aldeia-global](https://www.infopedia.pt/$aldeia-global)
- Ministère des Armées. (2018). *Emploi: recrutement*. Retirado de: Ministère des Armées: <https://www.defense.gouv.fr/portail/emploi2/recrutement/le-recrutement-au-ministere-des-armees>



- Ministério da Defesa. (2019a). *Ministério da Defesa*. Retirado de: Ministério da Defesa: <https://www.defesa.gov.br/>
- Ministério da Defesa. (2019b). *Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA)*. Retirado de: Ministério da Defesa: <https://www.defesa.gov.br/index.php/forcas-armadas/estado-maior-conjunto>
- Ministério de Defensa. (2015a). *Estado mayor de la Defensa*. Retirado de: Ministério de Defensa: www.defensa.gob.es/fuerzasarmadas/emad/
- Ministério de Defensa. (2015b). *Hazte soldado o marinero - empleo*. Retirado de: Ministério de Defensa: www.reclutamiento.defensa.gob.es/como-ingresar/tropa-marineria/que-ofrecemos/empleo/
- Miranda, A. (2015). *Manual de comunicação e visibilidade das organizações*. abril: UE - programa de apoio a atores não estatais. Retirado de: file:///C:/Users/User/Documents/_IUM/TIG/Bibliografia/15_Manual_de_Comunicacao_e_Visibilidade.pdf
- Monteiro, F. (2017). *Employer branding: da estratégia à ação*. Retirado de: JF-O Jornal Económico: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/employer-branding-da-estrategia-a-acao-197561>
- Morais, C. (2018). Área de RSO do Serviço de Informação e Relações Públicas da Marinha. (Autor, Entrevistador)
- Munteanu, N. (2014). *Media operations: complementary of modern military operations*. *Revista Academiei Fortelor Terestre* nº 4 (76). Sibiu, Romania, *ucian Blaga University*. Retirado de: http://www.armyacademy.ro/reviste/rev_42014/MUNTEANU.pdf
- NATO RTO. (2007). *Recruiting and retention of military personnel RTO technical report TR-HFM-107*. NATO research and technology organisation. Retirado de: https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf
- Nossa causa. (2018). <https://www.classy.org/>. Retirado de: Nossa causa: <https://nossacausa.com/como-aumentar-a-visibilidade-da-sua-organizacao/>
- Obercom. (2018). *As rádios locais em Portugal: caraterização, tendências e futuros*. Lisboa: Obercom - Investigação e saber em comunicação.
- Ochoa, C. (2015). *Netquest*. Retirado de: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostragem-porque-funciona>
- Oliveira, D. M. (2019). Chefe da Secção de relações Públicas do Centro de Comunicação da Aeronáutica. (Autor, Entrevistador)
- Pais, J. B. (2019). Chefe do gabinete de divulgação e apoio ao candidato da Escola Naval. (Autor, Entrevistador)
- Paulillo, G. (2019). *Matriz SWOT sem mistérios*. Retirado de: Agendor Blog: <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>
- Quivy, R. &. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.



- RCM. (2013). Conceito Estratégico de Defesa Nacional. *Resolução do Conselho de Ministros nº19/2013, Diário da República, 1.ª série — N.º 67 — 5 de abril de 2013*, pp. 1981-1995.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional, 9ª Edição*. São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Romeu, A. M. (2014). *Medição das audiências televisivas em Portugal: novas práticas, novos consumos, novos desafios*. Lisboa: Universidade Católica de Lisboa.
- Santos. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista eletrónica de educação*, p. 384. Retirado de: [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/291-1411-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/291-1411-1-PB%20(1).pdf)
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., Afonso, C. (2016). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação* (Cadernos do IESM Nº 8 ed.). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, S. (2019). *Meios de comunicação social*. Retirado de: Knoow enciclopédia temática: knoow.net/ciencsocioishuman/jornalismo/meios-comunica-cao-social/
- Saraiva, A. C. (2017). *Como se posicionam as Forças Armadas Portuguesas perante as expectativas e as preferências laborais dos Millennials da Região Norte de Portugal*. Vila Nova de Gaia: ISLA.
- Schuler, L. (2018). *Branding: o que é e como trabalhar a gestão de sua marca*. Retirado de: Blog de marketing digital de resultados: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-branding/>
- Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna. (2019). Oficiais de ligação. MAI. Retirado de: <https://www.sg.mai.gov.pt/RelacoesInternacionais/OficiaisLigacao/Documents/OFICAIS%20DE%20LIGAÇÃO.pdf>
- Serafim, P. (2018). Chefe da Comunicação Estratégica do Estado-Maior da Armada. (Autor, Entrevistador)
- Serafim, P. S. (2019). Chefe da comunicação estratégica do Estado-Maior da Armada. (Autor, Entrevistador)
- Silva. (2019). Porta-voz do Exército. (Autor, Entrevistador)
- Silva, A. I. (2001). *Desenvolvimento de Competências Sociais nos Adolescentes*. Universidade Aberta. Lisboa: Universidade Aberta. Retirado de: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2147/1/Tese_Mestrado_Ana%20Silva.pdf
- Silva, F. (2008). *Por que e como divulgar a minha empresa*. Retirado de: Artigos: www.administradores.com.br/artigos/marketing/por-que-e-como-divulgar-minha-empresa/24203/
- Simas, M. O. (2019). Coordenador de comunicação integrada do centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil. (Autor, Entrevistador)
- Thomas, G. (2019). Adjoint au conseiller communication du Chef d'État Major des Armées. (Autor, Entrevistador)
- Toffler, A. (1980). *Citações Alvin Toffler*. Retirado de: Citações: <https://citacoes.in/citacoes/600078-alvin-toffler-o-analfabeto-do-seculo-xxi-nao-sera-aquele-que-nao/>



UK MoD. (2007). *Media Operations Joint Doctrine Publication JDP 3-45.1*. Londres: UK MoD.

Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generacion Z*. Barcelona: Plataforma actual.



Apêndice A — Variáveis e Indicadores

Variáveis	Indicadores	
	Indicador	Significado
Divulgação do SMRC	Recursos	Recursos empenhados
	Audiências	Contributo quantitativo das MedOps para a divulgação do SMRC
	Efeito	Contributo quantitativo das MedOps para o recrutamento para o SMRC
Imagem	Recursos	Recursos empenhados
	Marca da instituição (<i>Branding</i>)	Influência na credibilidade e prestígio das FFAA como “marca” no público-alvo devida às MedOps
	Marca do empregador (<i>Employer branding</i>)	Percepção no público alvo, por MedOps, das FFAA como empregador de qualidade
Visibilidade	Recursos	Recursos empenhados
	Literacia mediática	Acesso aos diversos meios e tecnologias de comunicação social por parte do público-alvo
	Efeito	Feedback obtido das redes sociais online, estatísticas e sondagens de opinião



Apêndice B — Resumo da pesquisa inicial efetuada na fase exploratória

No âmbito da pesquisa inicial do presente trabalho de investigação, foram identificados trabalhos de investigação elaborados no Instituto Universitário Militar dentro das temáticas do recrutamento e da comunicação social, foi efetuada pesquisa documental ao nível eletrónico e foram efetuadas entrevistas exploratórias:

Trabalhos de investigação consultados:

- Borges, J. M., 2018. *A evolução dos modelos de recrutamento nas organizações militares*. TII do CEMC. Lisboa: IUM. Debruça-se sobre os métodos usados para divulgar o serviço militar e atrair candidatos ao recrutamento.
- Bragança, N. A. N., 2017. *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas*. TII do CPOG. Lisboa: IUM. Aborda a problemática da atratividade das FFAA como profissão e a retenção nos moldes atuais e perspetivas para o futuro.
- Branco, A. A. G., 2017. *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*. TII do CEMC. Lisboa: IUM. Analisa a atratividade das FFAA como empregador e formas de melhorar a eficiência do recrutamento.
- Brito, A.A.G., 2017. *Utilização de redes sociais na comunicação organizacional*. TII do CPOS M. Lisboa: IUM. Visita as RSO como forma de comunicar com os públicos-alvo e seu impacto na divulgação e na imagem das FFAA.
- Cunha, F.A., 2017. *O quadro de incentivos à prestação do serviço militar, como estímulo ao recrutamento e retenção*. TII do CEMC. Lisboa: IUM. Analisa os mecanismos legais para aumentar a retenção dos militares contratados e propõe o seu reforço.
- Honorato, M. C., 2017. *Estratégia e política de utilização das redes sociais online: uma abordagem conjunta dos ramos das Forças Armadas*. TII do CPOG. Lisboa: IUM. Examina a forma como os ramos das FFAA empregam as RSO e propõe uma abordagem conjunta como forma de melhorar os processos e a sua eficácia.
- Martins, M.E.C., 2017. *Comunicação intraorganizacional*. TII do CPOS M. Lisboa: IUM. Examina a comunicação interna das organizações em geral e FFAA em particular.
- Rijo, F. J. F., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas no regime de contrato. O papel das redes sociais*. TII do CPOG. Lisboa: IUM. Aborda a forma como as RSO são usadas nas FFAA, o seu impacto no recrutamento, e propõe medidas para o seu melhoramento baseando-se em boas práticas e exemplos internacionais.

Documentação relevante obtida pela via da pesquisa eletrónica:

Foi obtida diversa informação sobre as metodologias de divulgação, promoção da imagem e da visibilidade organizacional das FFAA de diversos países estrangeiros, tendo sido selecionados para análise apenas aqueles relativamente aos quais foi possível obter informação complementar na forma de entrevistas.

Entrevistas exploratórias efetuadas:

O licenciado António Valdemar Ideias Cardoso, Chefe da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares MDN, à qual compete, entre outras, “c) Desenvolver e monitorizar as medidas de promoção e divulgação das diferentes formas de prestação de serviço militar;” (AR, Despacho n.º 10967/2015 do Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2015), foi



entrevistado em 13DEZ2018. Referiu que a comunicação institucional se encontra orientada para o recrutamento e que o desenho de processo se encontra devidamente uniformizado, mas no terreno encontra-se pouco o conceito de FFAA, sendo muito vincada a identidade dos ramos. Os estudos conduzidos recentemente identificaram uma lógica concorrencial entre os ramos para o recrutamento e que o MDN se tem esforçado para os congregar. Há países onde o recrutamento é centralizado, exemplificando com o portal do recrutamento francês e com o caso australiano, caso extremo onde a centralização é completa. A prioridade atual não está na comunicação, o problema reside no próprio regime de contrato, que precisa ser melhorado, encontrando-se em curso esforços nessa direção. Atualmente, o esforço exigido aos contratados é muito elevado e estes manifestam sinais de frustração de expectativas.

A Primeiro-tenente Carla Sofia Morais, licenciada em Ciências da Comunicação, elemento do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas (CIRP) da Marinha Portuguesa responsável pela gestão das redes sociais online, referiu em 3DEZ2018 que a nova geração alvo do recrutamento apresenta características muito diferentes da dos seus pais, a cujo controlo escapam através das novas tecnologias. Há que entender esta geração e as suas “portas de entrada”, como os ídolos (exemplo Bárbara Bandeira, a quem o CIRP ofereceu apoio na gravação a bordo de uma fragata de um videoclip que obteve 1,5 milhões de visualizações), os jogos e as publicações. A gestão das redes sociais online consiste numa atividade muito desgastante pois exige publicações quotidianas e resposta às solicitações em tempo quase real, sete dias por semana, mas que permite obter uma participação enorme nas vidas dos jovens interessados pelos assuntos militares, conduzindo um elevado número destes à candidatura ao recrutamento.

O Capitão-de-Fragata Pedro Miguel Bastos Afonso dos Santos Serafim, Chefe da Comunicação Estratégica da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, entrevistado em 3DEZ2018, referiu que a Marinha se empenhou, nos anos mais recentes, no desenvolvimento de ferramentas e métodos para ir ao encontro do público-alvo do recrutamento, conseguindo aumentar as taxas de preenchimento de vagas de cerca de 50% para mais de 90%. Para o efeito, foram desenvolvidos vários projetos para uso *online*, a saber o “descobre o teu percurso na Marinha”, que permite ao utilizador obter informação muito completa, detalhada e gráfica dos percursos profissionais em função da especialidade; a “apresentação para jovens” que dá uma ideia geral da organização; o “embaixadores da Marinha”, que faz entrosamento com organizações da sociedade civil como os escuteiros e os clubes e associações navais, e as páginas de recrutamento interativas que permitem a candidatura *online*. Em termos de documentação estruturante, a doutrina de comunicação da Marinha (PGA 4) está em atualização.

O Subtenente João Pedro Bandeira Pais, licenciado em Relações Públicas e coordenador do gabinete de divulgação e apoio ao candidato da Escola Naval, foi entrevistado em 4DEZ2018. Informou que consideram o público-alvo prioritário como sendo os jovens dos 17 aos 21 anos uma vez que se dedicam exclusivamente aos cursos tradicionais da Escola Naval, atuando sobre estes essencialmente pelo *Instagram*, sem esquecer, no entanto, os seus influenciadores familiares, usando para o efeito o *Facebook*. O gabinete encontra-se sistematicamente presente em feiras de emprego, ações de divulgação, efemérides e eventos públicos, e o número de candidatos aos concursos de admissão de cadetes tem superado sempre, de forma muito marcada, o número de vagas disponíveis. O pessoal do gabinete desloca-se com muita frequência às escolas secundárias da grande Lisboa, e há igualmente muitos jovens que se deslocam ao gabinete em busca de informações no período das candidaturas.



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

Apêndice C — Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*)

Matriz SWOT do papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas:

SWOT			Ambiente externo	
			Oportunidades	Ameaças
			O1: Aumento do orçamento das FFAA por pressão da OTAN. O2: Interesse acrescido pelas FFAA motivado pelas missões internacionais e de interesse público. O3: Ambiente político e social favorável à difusão livre de informação sobre as FFAA e as suas atividades. O4: Marca das FFAA como instituição de referência para a sociedade em termos de valores éticos e morais.	A1: Crise e opções políticas retiram recursos à Defesa Nacional, prejudicando a sua renovação e a atividade operacional. A2: Jornalismo de caráter sensacionalista. A3: Degradação do Estatuto dos Militares das FFAA. A4: Foco excessivo nas missões de interesse público das FFAA por parte da sociedade civil, prejudicando a vertente militar. A5: Mercado de trabalho oferecendo condições materiais crescentemente melhores do que as das FFAA.
Ambiente interno	Forças	FO1: Unidade de comando e capacidade de decisão nos ramos das FFAA. FO2: Boa comunicação interna, dentro de cada ramo das FFAA. FO3: Vontade e capacidade nos ramos para o desenvolvimento de RP de qualidade. FO4: Alinhamento estratégico ramos / EMGFA / MDN nestas matérias.	“Como usar as Forças para explorar as Oportunidades” • Ampliar e melhorar estruturas, meios e métodos para divulgar o SMRC nas FFAA em particular e de toda a área da Defesa em geral, através de MedOps. • Aproveitamento de sinergias entre os ramos das FFAA, o EMGFA e o MDN para aumentar a eficiência e a eficácia das MedOps.	“Como usar as Forças para combater as Ameaças” • Utilização da unidade de comando e da capacidade de comunicação, RP e argumentação das FFAA para, através de MedOps, fazer a gestão de crises mediáticas. • Utilização das MedOps para influenciar a opinião pública contra os cortes orçamentais e a degradação estatutária, e sensibilizar para a importância das missões militares das FFAA. • Recurso ao alinhamento estratégico ramos/ EMGFA/ MDN para promover a equiparação das FFAA com o mercado de trabalho.
	Fraquezas	FR1: Competição entre os ramos das FFAA pelos melhores candidatos. FR2: Défice de comunicação inter-ramos das FFAA nestas matérias. FR3: Especificidades dos ramos das FFAA. FR4: Omissão das condições reais do SMRC.	“Como reforçar as Fraquezas explorando as Oportunidades” • Desenvolvimento de soluções de MedOps inter-ramos ou ao nível do EMGFA ou do MDN para melhorar a comunicação entre os ramos e estimular a complementaridade ao invés da competição. • Desenvolvimento de mecanismos de melhoria das condições materiais, de carreira, de formação e de gestão de expectativas dos militares a prestar serviço em Regime de Contrato.	“Como mitigar o efeito das Ameaças perante as Fraquezas” • Estabelecimento de regras ao desenvolvimento de MedOps pelos ramos para preencher lacunas e mitigar assimetrias. • Subordinação das iniciativas de MedOps dos ramos ao EMGFA ou ao MDN, integrando-as e centralizando-as para otimizar recursos e gerir a competição inter-ramos. • Reforço de MedOps orientadas para os valores intangíveis da IM. • Implementação de medidas mitigadoras das condições materiais desfavoráveis, divulgando-as por MedOps.



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

Apêndice D — Entidades entrevistadas

REF	Entidade	Organização	Cargo ou função	Nível	Áreas de atuação	Observações
M1	CFR M Pedro Miguel B.A. Santos Serafim	Marinha Portuguesa	Chefe da Comunicação Estratégica, Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada	Estratégico e tático	Recrutamento, Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
M2	STEN TSN (RP) João Pedro Bandeira Pais	Marinha Portuguesa	Coordenador do gabinete de divulgação e apoio ao candidato da Escola Naval	Tático e operacional	Recrutamento	Presencial 20FEV2019
M3	CFR M Fernando Pereira da Fonseca	Marinha Portuguesa	Chefe do CIRP (serviço de Comunicação, Informação e RP)	Estratégico e tático	Recrutamento, Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
M4	CMG M João Pedro Maurício Barbosa	Marinha Portuguesa	Chefe da repartição de recrutamento e seleção da Direção de Pessoal	Tático	Recrutamento	Presencial 23JAN2019
M5	CTEN TSN (COM) Maria Etelvina Martins	Marinha Portuguesa	Chefe da Subsecção de Divulgação do Centro de Recrutamento da Armada	Tático e operacional	Recrutamento	Presencial 23JAN2019
EM	CFR M Pedro Coelho Dias	EMGFA	Porta-voz do Chefe do Estado-maior General das Forças Armadas	Estratégico e tático	Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
EX	MAJ CAV Elisabete Maria Rodrigues da Silva	Exército Português	Porta-voz do Exército Português	Tático e operacional	Imagem	Resposta por escrito
FA	TCOR Manuel Bernardo da Costa	Força Aérea Portuguesa	Chefe das Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa	Tático e operacional	Imagem	Resposta por escrito
MD	José Manuel Gomes de Carvalho	MDN	Diretor de Serviços de Comunicação e Relações Públicas da Secretaria Geral MDN	Tático e operacional	Imagem, Visibilidade	Presencial 4ABR2019
MB1	Marcos Aurélio de Oliveira Simas	Marinha do Brasil	Coordenador de comunicação integrada do Centro de Comunicação Social	Estratégico e tático	Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
MB2	Carlos Alberto Leal Gonçalves	Marinha do Brasil	Encarregado da Comunicação Social do Centro de Manutenção de Sistemas	Operacional	Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
FB	TCOR Av Denys Martins de Oliveira	Aeronáutica Brasileira	Chefe da Seção de Relações Públicas do Centro de Comunicação da Aeronáutica	Estratégico e tático	Imagem, Visibilidade	Resposta por escrito
ES	Resposta oficial sem identificação pessoal	FFAA de Espanha	DIGENPOL / Ministério de Defesa	Estratégico e tático	Recrutamento, Imagem, Visibilidade	Resposta a RFI
FR	COR Guillaume Thomas	FFAA Francesas	Adjoint au Conseiller communication du Chef d'état-major des armées	Estratégico	Recrutamento, Imagem, Visibilidade	Resposta a RFI



Apêndice E — Resumo e Análise de Conteúdo das Entrevistas

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
Secção I: Caraterização do entrevistado																
1. A sua intervenção na área das MedOps é ao nível: A. Estratégico; B. Tático; C. Operacional; D. Resposta livre.	A	B C	A B	B	C	B	A	B C	B C	A	C	A B	A B	A	Divulgação, Imagem, Visibilidade/ Recursos	2
2. Interage com o público por MedOps? A. Não; B. Sim, por contactos pessoais; C. Sim, ao nível eletrónico (páginas oficiais, blogs, RSO); D. Sim, mas por via indireta; E. Resposta livre.	A	B C D	B C D	A	B C	D	B C D	B C D	C D	B C D	B C	C	B	C D	Divulgação, Imagem, Visibilidade/ Recursos	1
3. Quanta da sua disponibilidade é usada em MedOps? A. > 90%; B. 50 a 90%; C. 10 a 50%; D. < 10%; E. Resposta livre.	D	A	A	D	A	B	B	B	B	A	A	A	D	B	Divulgação, Imagem, Visibilidade/ Recursos	2
4. Considera útil e aliciante a atividade que desenvolve na área das MedOps? A. Muito; B. Bastante; C. Podia ser mais... D. Pouco; E. Resposta livre.	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	Divulgação, Imagem, Visibilidade/ Recursos	2
Secção II: Caraterização da organização do entrevistado																
5. A organização onde presta serviço é: A. O MDN; B. Uma unidade conjunta das FFAA; C. Um dos ramos das FFAAs; D. Resposta livre.	C	C	C	C	C	B	C	C	A	C	C	C	A B	B	Divulgação, Imagem, Visibilidade / Recursos	3
Notas:																



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção II: Caraterização da organização do entrevistado)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
6. A intervenção da sua organização na área das MedOps é, primordialmente, ao nível: A. Político; B. Doutrinário; C. Relações Públicas; D. Recrutamento; E. Resposta livre.	C D	C D	C	C D	D	C	C	C	C	C	C	C D	A D	A C	Divulgação, Imagem, Visibilidade / Recursos	3
7. Na sua organização, o empenhamento na área das MedOps é reconhecido? A. Muito; B. Bastante; C. Podia ser mais... D. Pouco; E. Resposta livre.	A	B	B	A	B	A	C	A	A	B	A	A	B	B	Divulgação, Imagem, Visibilidade / Recursos	2
8. A sua organização recorre a MedOps com qual/ quais dos seguintes objetivos: A. Divulgação do SMRC – responder à Secção III; B. Promoção da Imagem das FFAA – responder à Secção IV; C. Promoção da Visibilidade das FFAA – responder à Secção V; D. Resposta livre.	A B C	A B C	A B C	A	A	B C	B	B C	A B C	B C	B	A B C	A B	B C	Divulgação, Imagem, Visibilidade / Recursos	3
Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato (SMRC)																
9. Para divulgar o SMRC, a sua organização recorre a MedOps de forma: A. Bem organizada e sustentada em doutrina; B. Medianamente organizada, sustentada em doutrina com exceções frequentes; C. Pouco organizada, sustentada em ordens e diretivas; D. Dependente da iniciativa individual e da dedicação do pessoal; E. Resposta livre:	A	B	A	B	B	-	-	-	C	-	C	A	A	B	Divulgação / Recursos	QC, 2
Notas:																



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
10. No que respeita à divulgação do SMRC por MedOps, a sua organização: A. Preocupa-se exclusivamente com um dos ramos das FFAA; B. Preocupa-se primordialmente com um ramo das FFAA; C. Intervém ao nível das FFAA como um todo; D. Resposta livre:	A	B	A	A	A	-	-	-	C	-	B	B	A	C	Divulgação / Recursos, Audiências, Efeito	QC, 3
11. Para divulgar o SMRC por MedOps, a sua organização dispõe de: A. RH e orçamento dedicados; B. RH dedicados, mas orçamento partilhado; C. RH e financeiros atribuídos em gestão de projetos; D. Pessoal em acumulação de funções, orçamento próprio; E. Pessoal em acumulação de funções e recursos financeiros exíguos; F. Resposta livre:	B	B	E	A	B	-	-	-	A	-	E	C	A	A C	Divulgação / Recursos	2
12. Para divulgar o SMRC por MedOps, a sua organização usa: A. Publicidade paga em OCS; B. Comunicados aos OCS; C. Produção de conteúdos e divulgação em páginas eletrónicas oficiais; D. Intervenção nas RSO de uma perspetiva formal, marcadamente institucional e subordinada ao Comando; E. Intervenção nas RSO de uma perspetiva informal, de pessoas a desenvolver atividades e a divulgá-las; F. Resposta livre.	B C D	B C D	A B C D	A B C D E	A B C D E	-	-	-	B C D	-	E	B C	A C E	C D E	Divulgação / Recursos	2
Notas:																



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
13. Idem: A. Tem autonomia técnica, produz os seus próprios conteúdos; B. Recorre a empresas para a produção de conteúdos; C. Combina recursos internos e apoio de empresas; D. Resposta livre.	A	A	A	C	A	-	-	-	A	-	-	A	B	A	Divulgação / Recursos	2
14. Idem: A. Estuda os diversos públicos-alvo, interagindo consoante as suas características; B. Atua sobre o público em geral; C. Concentra-se nos candidatos ao recrutamento mas também desenvolve trabalho junto dos influenciadores; D. Concentra-se só nos candidatos ao recrutamento; E. Resposta livre.	A	A	A	A	A	-	-	-	A	-	C	A	A C	B	Divulgação / Recursos, Audiências, Efeito	1
15. Para divulgar o SMRC por MedOps, a sua organização: A. Atua de forma contínua ao longo do tempo; B. Concentra-se essencialmente na preparação das ações de recrutamento; C. Resposta livre.	A	A	A	B	A	-	-	-	A	-	B	A	B	A	Divulgação / Recursos, Efeito	1
16. Para monitorizar a divulgação do SMRC através de MedOps, a sua organização: A. Recorre a inquéritos e sondagens junto dos públicos-alvo; B. Acompanha as métricas produzidas pelas RSO; C. Desenvolve outras ações de monitorização; D. Não desenvolve monitorização; E. Resposta livre.	A B C	B	A B C	A B C	A B C	-	-	-	B	-	C	B	A	A B	Divulgação / Recursos, Efeito	1,2
Notas:																



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
17. Considera as referidas ações de monitorização adequadas e suficientes? A. Sim; B. Não; C. Resposta livre.	A	B	A	A	A	-	-	-	A	-	A	B	A	A	Divulgação / Recursos	1
18. Para adequar os métodos e conteúdos das MedOps aos públicos-alvo com vista à divulgação do SMRC, a sua organização promove: A. Inquéritos junto dos candidatos ao recrutamento; B. Inquéritos junto do recrutados; C. A avaliação do perfil psicológico dos candidatos; D. A avaliação do perfil psicológico dos diversos públicos-alvo; E. Resposta livre.	B C D	C	C D	A C D	A C D	-	-	-	-	-	D	D	A	E **	Divulgação / Recursos	1,2
19. Para apurar a eficácia efetiva da utilização de MedOps na divulgação do SMRC, a sua organização promove: A. Inquéritos junto dos candidatos ao recrutamento; B. Inquéritos junto do recrutados; C. Inquéritos após assinatura do contrato para a prestação do SMRC; D. Resposta livre.	B	A	D*	A	A	-	-	-	D ***	-	B	D ***	A	D **	Divulgação / Recursos, Audiências, Efeito	1,2
Notas:	* O Serviço acompanha os diversos inquéritos realizados pela área do pessoal. ** Não existe serviço militar “de termo fixo” nas FFAA Francesas. *** Não é feito este acompanhamento.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
20. Para divulgar o SMRC por MedOps, a sua organização: A. Centraliza recursos e competências numa estrutura subordinada que desenvolve as ações com visibilidade externa; B. Possui uma estrutura que gere a participação em blogs e RSO; C. Apoia-se na estrutura, estimulando a participação em blogs e RSO; D. Não possui competências nesta matéria, limitando-se a fornecer informação solicitada; E. Resposta livre.	A	A	B C	A	A	-	-	-	A	-	C	A	A	A	Divulgação / Recursos	2
21. Para maximizar a divulgação do SMRC por MedOps, a sua organização: A. Incentiva o passa-palavra nas RSO; B. Incentiva a participação nas RSO a título pessoal e a usar o passa-palavra; C. Não considera o passa-palavra relevante; D. Desaconselha o uso do passa-palavra, dados os seus riscos; E. Resposta livre.	A B	A B	A B	A	A	-	-	-	A	-	E*	B	A	A	Divulgação / Audiências	1,2
22. Na divulgação do SMRC por MedOps, a sua organização usa: A. Perfil conservador, métodos e meios validados; B. Perfil inovador e imaginativo; C. Perfil misto, em parte conservador e em parte inovador; D. Resposta livre.	B	C	C	B	B	-	-	-	C	-	D*	C	B	A	Divulgação / Recursos	2
Notas:	* Competências limitadas à divulgação interna, a externa é do Centro de Comunicação Social da Marinha.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção III: Divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
23. Na sua opinião, o que pode ser feito na sua organização pela divulgação do SMRC através de MedOps?	M3: Aumento dos recursos humanos, financeiros e materiais. ES: Garantir orçamentos estáveis, profissionalizar as equipas de recrutamento e RP, formação.														Divulgação / Recursos, Audiências, Efeito	QC 1,2,3
Secção IV: Promoção da Imagem das Forças Armadas																
24. A sua organização usa MedOps para a promoção da Imagem das FFAA? A. Muito frequentemente; B. Com bastante frequência; C. Podia ser mais frequente... D. Raramente; E. Resposta livre.	A	E*	A	E*	E*	B	B	A	A	A	A	A	A	A	Imagem/ Recursos	QC, 2
25. Neste âmbito, a sua organização: A. Preocupa-se só com um dos ramos das FFAA; B. Preocupa-se primordialmente com um dos ramos das FFAA; C. Opera ao nível das FFAA; D. Resposta livre.	A	A	A	B	-	C	B	B	C	A	A	A	B	C	Imagem/ Recursos, Marca da Instituição	QC, 3
26. Para promover a Imagem por MedOps, a sua organização possui: A. Pessoal dedicado e orçamento próprio; B. Pessoal dedicado sem orçamento próprio; C. RH e financeiros atribuídos em gestão de projetos; D. Pessoal em acumulação de funções com orçamento próprio; E. Pessoal em acumulação e recursos financeiros exíguos; F. Resposta livre.	B	F*	E	F*	-	B	B E	B	A	A	B	A	A	A	Imagem/ Recursos	2
Notas:	* O foco é no recrutamento, a promoção da Imagem vem por arrastamento.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção IV: Promoção da Imagem das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
27. Para a promoção da Imagem através de MedOps, a sua organização recorre a: A. Publicidade paga nos OCS; B. Comunicados aos OCS; C. Produção de conteúdos e sua divulgação em páginas eletrónicas oficiais; D. Intervenção nas RSO de forma institucional e subordinada ao Comando; E. Intervenção informal nas RSO, de pessoas a desenvolver atividades e a divulgá-las; F. Resposta livre.	B C D	-	B C D	B C D E	-	B E	B C	B C D	B C D	B C D	B	B C D	A B C D E	B	Imagem/ Recursos	2
28. Para a promoção da Imagem das FFAA através de MedOps, a sua organização: A. Dispõe de autonomia técnica, produzindo os seus próprios conteúdos; B. Recorre a empresas de publicidade para os conteúdos; C. Combina recursos internos com a aquisição de serviços; D. Resposta livre.	C	-	A	A	-	A	C	A	A	A	A	A	B	A	Imagem/ Recursos	2
29. Para a promoção da Imagem das FFAA através de MedOps, a sua organização: A. Estuda os públicos-alvo e adapta a interação às suas caraterísticas; B. Estuda os públicos-alvo, mas só interage com os mais significativos; C. Atua sobre o público em geral, sem preocupações específicas; D. Concentra-se nos influenciadores; E. Resposta livre.	A	E*	C D	E*	-	C	C	A	A	A	A	A	A	C D	Imagem/ Recursos, Marca da instituição, marca do empregador	2
Notas:	* O foco é no recrutamento, a promoção da Imagem vem por arrastamento.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção IV: Promoção da Imagem das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
30. Para monitorizar o efeito das MedOps na Imagem das FFAA e adequar os seus métodos e conteúdos aos públicos-alvo, a sua organização: A. Promove inquéritos junto dos públicos-alvo; B. Testa, com frequência, novos métodos e modelos; C. Explora os modelos de sucesso de forma dinâmica, alterando-os se oportuno; D. Aposta na estabilidade da Imagem (modelo de Instituição); E. Fomenta um modelo de marca da organização (<i>branding</i>); F. Acompanha as métricas produzidas pelas RSO; G. Não desenvolve ações de monitorização de forma sistemática; H. Resposta livre.	B C D E F	-	E F	-	-	F	D F	C F	G	G	H**	H ***	A	A B C	Imagem/ Recursos, Marca da instituição	1,2
31. Considera as referidas ações de monitorização adequadas e suficientes? A. Sim; B. Não; C. Resposta livre.	A	-	C*	-	-	B	B	B	B	B	A	A	A	A	Imagem/ Recursos	1,2
32. Na gestão da Imagem em situação de crise por MedOps, a sua organização: A. Possui doutrina e estrutura pronta para intervir; B. Dispõe de doutrina e de competências atribuídas, e reagirá com celeridade; C. Reage caso-a-caso; D. Resposta livre.	A	-	A	-	-	C	B	C	C	A	C	A	B	A	Imagem/ Recursos, Marca da instituição, marca do empregador	QC, 2
Notas:	* Seriam mais importantes estudos frequentes do impacto da marca e da opinião do público. ** Da competência de comando superior. *** Usa <i>software</i> de análise (Hootsuite).															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção IV: Promoção da Imagem das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
33. Para promover a Imagem por MedOps, a organização: A. Centraliza competências e recursos numa estrutura que desenvolve as ações com visibilidade externa; B. Possui uma estrutura subordinada que também delega a participação em blogs e RSO; C. Apoia-se nas estruturas subordinadas, estimulando-as a participar em blogs e RSO; D. Não possui competências nesta matéria, limitando-se a fornecer dados quando solicitado; E. Resposta livre.	A	-	A B	D	-	A	C	B	A	A	A	B	B	A B	Imagem/ Recursos	2
34. Para maximizar a promoção da Imagem das FFAA por MedOps, a sua organização: A. Incentiva o passa-palavra nas RSO; B. Incentiva os colaboradores a participar nas RSO a título pessoal e usar o passa-palavra; C. Não considera o passa-palavra relevante; D. Desaconselha o passa-palavra; E. Resposta livre.	A B	-	A	A B	-	A	A	E **	A	B	D	A	B	A	Imagem/ Marca da instituição, marca do empregador	1,2
35. Idem, a sua organização recorre a: A. Personalidades credíveis da Sociedade Civil; B. Divulgação histórica, virtudes militares; C. Divulgação técnica e científica; D. Mostras da atividade operacional; E. Ênfase nos valores éticos e morais da IM; F. Resposta livre.	A B C D E	-	D F*	-	-	D	D	D	A B C E	C D E	E	A C	A C E	A D	Imagem/ Recursos, Marca da instituição, marca do empregador	1,2
Notas:	* Divulgação de atividade relevante e transversal à organização. ** Considera o passa-palavra importante, mas não o incentiva.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção IV: Promoção da Imagem das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
36. Na promoção da Imagem por MedOps, a sua organização: A. Tem um perfil conservador, recorrendo a métodos e meios validados; B. Tem um perfil inovador e imaginativo; C. Adota um perfil misto; D. Resposta livre.	B	-	C	B	-	C	C	C	C	A	A	C	B	B	Imagem/ Recursos, Marca da instituição, marca do empregador	2
37. Na sua opinião, o que pode ser feito no seio da sua organização para melhorar a promoção da Imagem das FFAA através de MedOps?	M3: Sensibilização para rapidez e agilidade na partilha de informação com o CIRP. EX: Apostar na formação técnica, profissionalizar a área de comunicação, RP e protocolo. FA: Aumentar os recursos e incentivar a participação na sociedade civil. EM: Aumentar o número de ações de contacto direto com o público, divulgando as FFAA.														Imagem/ Recursos	QC, 1,2, 3
Secção V: Promoção da Visibilidade das Forças Armadas																
38. Na sua organização a promoção da Visibilidade (conceito quantitativo), e da Imagem (conceito qualitativo) das FFAA através de MedOps, são consideradas juntas ou separadas? A. Juntas; PASSAR PARA A QUESTÃO 47. B. Sempre ou por vezes separadas; C. Resposta livre.	A	-	A	A	-	A	-	C*	A	A	A	A	B	A	Visibilidade/ Recursos	2
39. A sua organização recorre a MedOps para a promoção da Visibilidade das FFAA? A. Muita frequência; B. Alguma frequência; C. Podia ser mais frequente... D. É raro; E. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	B	-	Visibilidade/ Recursos	QC, 2
Notas:	* Primordialmente de forma separada e sem prever a inclusão de mensagens dos outros ramos.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção V: Promoção da Visibilidade das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
40. No que respeita à promoção da Visibilidade das FFAA por MedOps, a sua organização: A. Preocupa-se só com um dos ramos das FFAA; B. Preocupa-se primordialmente com um dos ramos das FFAA; C. Opera ao nível das FFAA; D. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	B	-	Visibilidade/ Efeito	QC, 3
41. Para a promoção da Visibilidade das FFAA por MedOps, a sua organização recorre a: A. Publicidade paga nos OCS; B. Comunicados aos OCS; C. Produção de conteúdos e sua divulgação em páginas eletrónicas oficiais; D. Intervenção nas RSO de forma institucional e subordinada ao Comando; E. Intervenção informal nas RSO, de pessoas a desenvolver atividades e a divulgá-las; F. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	B C D	-	-	-	-	A C	-	Visibilidade/ Recursos	2
42. Para maximizar a promoção da Visibilidade das FFAA por MedOps, a sua organização: A. Incentiva o passa-palavra nas RSO; B. Incentiva o pessoal a participar nas RSO a título pessoal e a usar o passa-palavra; C. Não considera o passa-palavra relevante; D. Desaconselha o uso do passa-palavra; E. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	E*	-	-	-	-	A	-	Visibilidade/ Literacia mediática	1,2
Notas:	* Considera o passa-palavra importante, mas não o incentiva															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção V: Promoção da Visibilidade das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
43. Para a promoção da Visibilidade das FFAA através de MedOps, a sua organização: A. Dispõe de autonomia técnica, produzindo os seus próprios conteúdos; B. Recorre a empresas de publicidade para os conteúdos; C. Combina recursos internos com a aquisição de serviços; D. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	A	-	Visibilidade/ Recursos	2
44. Idem: A. Estuda os públicos-alvo e adapta a interação às suas características; B. Estuda os públicos-alvo, mas só interage com os mais significativos; C. Atua sobre o público em geral, sem preocupações específicas; D. Concentra-se nos influenciadores; E. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	A	-	-	-	-	A	-	Visibilidade/ Literacia mediática, Efeito	1
45. Idem: A. Centraliza competências e recursos numa estrutura que desenvolve as ações com visibilidade externa; B. Possui uma estrutura subordinada que também delega a participação em blogs e RSO; C. Apoia-se nas estruturas subordinadas, estimulando-as a participar em blogs e RSO; D. Não possui competências nesta matéria, limitando-se a fornecer dados quando solicitado; E. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	B	-	-	-	-	A	-	Visibilidade/ Recursos	2
Notas:																



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção V: Promoção da Visibilidade das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
46. Na promoção da Visibilidade por MedOps, a sua organização: A. Tem um perfil conservador, recorrendo a métodos e meios validados; B. Tem um perfil inovador e imaginativo; C. Adota um perfil misto; D. Resposta livre.	-	-	-	-	-	-	-	C	-	-	-	-	B	-	Visibilidade/ Recursos, Literacia mediática, Efeito	2
47. Para potenciar a promoção da Visibilidade das FFAA através de MedOps, a sua organização recorre a: A. Personalidades da Sociedade Civil credíveis e/ou populares; B. Divulgação histórica; C. Divulgação técnica e científica; D. Mostras operacionais; E. Mostras das missões de interesse público; F. Resposta livre.	A B C D E	-	B C D E F*	-	-	D	-	D E	A B C E	B C D E	C	A B C D E	A C E	A D	Visibilidade/ Recursos, Literacia mediática, Efeito	1,2
48. Idem, como é que a sua organização adapta ao público-alvo os meios, tecnologias e conteúdos que usa? A. Monitoriza, em tempo real, os comportamentos dos vários públicos-alvo; B. Mantém monitorização em tempo real dos comportamentos dos públicos-alvo mais relevantes; C. Recorre a estudos publicados sobre os comportamentos dos públicos-alvo; D. Resposta livre.	A B C	-	A	-	-	B	-	D **	-	C	C	A	B	A B	Visibilidade/ Recursos, Literacia mediática, Efeito	1,2
Notas:	* Divulgação de casos de sucesso, “as nossas caras, as nossas histórias”. ** Monitoriza o público-alvo, mas não em tempo real.															



O papel das *Media Operations* na divulgação do Serviço Militar em Regime de Contrato e na promoção da Imagem e Visibilidade das Forças Armadas

(Continuação da Secção V: Promoção da Visibilidade das Forças Armadas)

Questão e opções de resposta	Respostas														Variáveis/ Indicadores	QC/ QD
	M1	M2	M3	M4	M5	EM	EX	FA	MD	MB1	MB2	FB	ES	FR		
49. Para monitorizar e quantificar o efeito das MedOps na Visibilidade das FFAA, a sua organização: A. Promove inquéritos/ sondagens junto dos públicos-alvo; B. recorre às sondagens de audiências dos OCS; C. Acompanha as métricas das RSO; D. Não monitoriza de forma sistemática; E. Resposta livre.	B C	-	B C	-	-	D	-	D	D	C D	C	E*	A	A	Visibilidade/ Recursos, Efeito	1,2
50. Considera as referidas ações de monitorização adequadas e suficientes? A. Sim; B. Não; C. Resposta livre.	A	-	C*	-	-	B	-	B	B	B	A	A	A	B	Visibilidade/ Recursos	1,2
51. A monitorização das MedOps da sua organização na Visibilidade das FFAA permite concluir que: A. Há ganhos de visibilidade mensuráveis/ demonstráveis; B. Existem ganhos não demonstrados; C. É inconclusivo; D. Resposta livre.	A	-	A	-	-	B	-	B	B	B	B	A	A	B	Visibilidade/ Efeito	QC, 1,2, 3
52. Na sua opinião, o que pode ser feito na sua organização para melhorar a promoção da Visibilidade das FFAA através de MedOps?	M3: Maior sensibilização e formação de todos os colaboradores da organização para a importância das MedOps e das mais-valias de uma visibilidade positiva. FA: Promover a participação dos militares na sociedade civil; Integrar protocolos nas opções. MB1: Aumento de recursos, implementação de indicadores de desempenho e monitorização. ES: Orçamento constante e manutenção dos esforços de divulgação. EM: Humanizar a imagem dos militares, criando proximidade com o público.														Visibilidade/ Recursos, Literacia mediática, Efeito	QC, 1,2, 3
Notas:	* Usa <i>software</i> de análise (Hootsuite).															