

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2011/2012



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O IMPERATIVO DE UMA ESTRATÉGIA DE
COMUNICAÇÃO DE DEFESA NACIONAL**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA / DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

JOSÉ ANTÓNIO PEIXOTO DE QUEIROZ
CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O IMPERATIVO DE UMA ESTRATÉGIA DE
COMUNICAÇÃO DE DEFESA NACIONAL**

JOSÉ ANTÓNIO PEIXOTO DE QUEIROZ

Capitão-de-mar-e-guerra

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2011/12

IESM, Lisboa, 2012



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O IMPERATIVO DE UMA ESTRATÉGIA DE
COMUNICAÇÃO DE DEFESA NACIONAL**

JOSÉ ANTÓNIO PEIXOTO DE QUEIROZ

Capitão-de-mar-e-guerra

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2011/12

Orientador: CMG Vladimiro José das Neves Coelho

IESM, Lisboa, 2012



Agradecimentos

Ao orientador deste trabalho, Comandante Neves Coelho manifesto o meu apreço pela disponibilidade e apoio traduzidos nas oportunas e esclarecidas sugestões formuladas ao longo da investigação.

Aos entrevistados e demais contactos pessoais, o meu reconhecimento pela relevante colaboração dispensada em oportunos conselhos e recomendação de fontes.



ÍNDICE

Agradecimentos	IV
Resumo	VII
Abstract	VIII
Palavras-chave	IX
Lista de acrónimos e abreviaturas	X
Introdução.....	1
1. A comunicação organizacional como fator estratégico.....	7
a. Princípios da comunicação organizacional.....	7
b. A comunicação estratégica.....	10
c. Os princípios da comunicação organizacional na DN.....	16
d. Síntese conclusiva.....	18
2. A comunicação estratégica na OTAN e em países aliados.....	19
a. Definição do critério de análise.....	19
b. Análise das estratégias de comunicação.....	20
(1) OTAN.....	20
(2) Departamento da Defesa dos EUA.....	22
(3) Ministério da Defesa do RU.....	23
c. Síntese conclusiva.....	26
3. A gestão da comunicação da DN e das FFAA.....	27
a. O sistema de comunicação na Defesa e nas FFAA.....	27
c. A coordenação da comunicação da DN e das FFAA.....	31
d. Síntese conclusiva.....	34
4. Estratégia de comunicação para a Defesa Nacional.....	35
a. A estratégia de comunicação.....	35
b. Princípios orientadores para uma estratégia de comunicação da DN.....	39
c. Síntese conclusiva.....	41
Conclusões.....	42
Bibliografia.....	45
Apêndice Nº 1 - Glossário de conceitos.....	Apd 1 - 1
Apêndice Nº2 – Matriz de confirmação.....	Apd 2 - 1

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Da forma de comunicação à sua eficácia.....	15
---	-----------



Tabela 2 - Utilizadores de internet.....	16
Tabela 3 - Características da opinião pública.....	17
Tabela 4 - Função estratégica da comunicação	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Conetividade.....	3
Figura 2 - Dimensões da Estratégia e os Fins da Organização.....	35
Figura 3 - Modelo de gestão estratégica	37



Resumo

Este trabalho pretende deixar claro que a Defesa Nacional necessita de uma estratégia de comunicação que permita maximizar os efeitos e dar a coerência indispensável à comunicação, aumentar a compreensão do papel relevante da Defesa e elevar a reputação da Defesa Nacional e das Forças Armadas que detêm um lugar de destaque na coesão nacional e na afirmação de Portugal no mundo.

Num mundo globalizado, onde o ritmo das inovações e transformações parece estar a aumentar a uma cadência que torna cada vez mais difícil, a sua assimilação pelos indivíduos e pelas organizações, a permanente adaptação à mudança e a implementação de estratégias para as enfrentar, são uma necessidade constante. Sem uma estratégia clara e em constante reavaliação em função das potencialidades internas e dos desafios externos, o êxito e o cumprimento da missão dificilmente serão alcançáveis.

O fim da Guerra Fria fomentou a necessidade de repensar os papéis e missões das Forças Armadas, potenciou uma política de redução do pessoal militar e das despesas militares e dificultou a mobilização da opinião pública para as questões da Defesa por não existir uma clara perceção de ameaças diretas aos interesses nacionais.

Analisada a comunicação da Defesa, verifica-se que a ausência de uma estratégia de comunicação da tutela tem dificultado a racionalização da estrutura funcional de comunicação do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior General das Forças Armadas e dos Ramos, não permitindo uma lógica integradora e coerente da comunicação interna e externa, bem como a gestão eficaz de crises.

No decorrer da investigação apurou-se que as grandes empresas passaram a incluir a gestão da comunicação no seu planeamento estratégico, no qual é refletida a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais delineadas. As organizações de Defesa da OTAN, dos Estados Unidos da América e do Reino Unido consideram a comunicação uma ferramenta estratégica que contribui para a consecução dos objetivos políticos globais e a mesma é enquadrada por uma estratégia, que enquadra as atividades de comunicação.

O estudo evidencia ainda que o aumento da transparência através da comunicação constitui um elemento fundamental para o sucesso das organizações e que uma estratégia de comunicação realça e fortalece a importância do planeamento, a compreensão da situação, a capacidade de realização das tarefas e a identificação clara dos objetivos, devendo necessariamente ser coerente com a missão, a cultura corporativa, os valores, os objetivos e as metas da organização.



Abstract

The aim of this paper is to substantiate that the National Defence requires a communication strategy that makes the most of its objectives, gives crucial coherence to communication, increases awareness of the role of the Defence and lifts the reputation of the National Defence and Armed Forces with the latter having a key role in the national unity and Portugal's affirmation to the world.

In a globalized world, where the rate of innovations and alterations appears to be increasing at a pace which makes it ever more difficult, for its assimilation by individuals and by organizations, the permanent adaptation to change and the implementation of strategies to deal with these, are a constant necessity. Without a clear strategy and in constant revaluation of the internal potential and external challenges, the prospects for the success and completion of the mission are bleak.

The end of the Cold War boosted the necessity to rethink the function and mission of the Armed Forces, encouraged the reduction of military personnel and expenses and hindered the movement of public opinion towards Defence situations as there was no clear perception of the direct threats on national interests.

On analysing Defence communication, it is apparent that the lack of a communication strategy from the political level, has hampered the rationalization of the functional structure of communication within the Ministry of Defence, of the Portuguese Joint Staff and respective branches, not allowing an integrating and coherent logic of the internal and external communication, as well as the efficient managing of crisis.

During this investigation it was noted that large companies began including the managing of communication in the realm of their strategic planning, within which the outlined mission, values, objectives, aims and organisational policies are defined. The Defence organizations of NATO, the United States of America and the United Kingdom consider communication a strategic tool that contributed to the attainment of the global political objectives and the same is encompassed in a strategy that, in itself, encompasses the communication activities.

The study highlights that the increase in transparency through communication constitutes a fundamental element towards the success of the organizations and that the communication strategy enhances and strengthens the importance of planning, the understanding of the situation, the capacity to execute the tasks and the clear identification of the objectives, having in mind that it must always be coherent with the mission, the corporate culture, the values, the objectives and the aims of the organization.



Palavras-chave

Comunicação Organizacional

Defesa Nacional

Estratégia de Comunicação

Media

Reputação Corporativa.

Key Words

Communication Strategy

Corporate Reputation

Defence

Media

Organizational Communication



Lista de acrónimos e abreviaturas

CE	Comunicação Estratégica
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CI	Comunicação Interna
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CRP	Constituição da República Portuguesa
DMA	<i>Defense Media Activity</i>
DMOC	<i>Defence Media Operations Centre</i>
DN	Defesa Nacional
DoD	<i>Department of Defense</i>
EMA	Estado-Maior da Armada
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
EUROFOR	<i>European Operational Rapid Force</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
GCRP	Gabinete de Comunicações e Relações Públicas
HIP	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IP	Informação Pública
LDN	Lei da Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MoD	<i>Ministry of Defence</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OP	Opinião Pública



ORP	Oficial de Relações Públicas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PGA	Publicação Geral da Armada
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RCRPP	Repartição de Comunicação Relações Públicas e Protocolo
RP	Relações Públicas
RU	Reino Unido
SG	Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional
SIRP	Serviço de Informações e Relações Públicas
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SRP	Secção de Relações Públicas da Força Aérea
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicações
TII	Trabalho de Investigação Individual



Introdução.

Enunciado, contexto e base conceptual.

O estudo do fenómeno da comunicação das e nas organizações tem sido uma preocupação constante de académicos e gestores, evidenciando a necessidade das empresas darem a conhecer os seus produtos e a relacionarem-se com os seus diferentes públicos. Tal requereu numa abordagem inicial a existência de campanhas de relações públicas (RP) e de marketing, de uma forma mais ou menos estruturada e planeada. No entanto, as grandes alterações provocadas pelo processo de globalização mundial, têm exigido novos comportamentos às organizações, obrigando a um planeamento cuidadoso da sua comunicação para se relacionarem eficazmente com os seus diferentes *stakeholders*¹, a opinião pública (OP) e a sociedade em geral, tornando inevitável “*comunicar para mudar comportamentos, partilhar os valores e para utilizar coerentemente os sistemas, os recursos e as capacidades*” (Rei, 2002, p. 14).

Neste ambiente mais exigente, a comunicação processa-se muitas vezes em tempo real e é difundida por uma miríade de meios em constante avanço tecnológico, com especial destaque para a internet, os sistemas móveis de comunicação e as transmissões via satélite, alterando significativamente o paradigma dos processos comunicacionais, o que obriga as organizações, na procura da excelência da comunicação, a utilizar de forma integrada o pensamento, o planeamento e a gestão estratégica.

A noção genérica de estratégia² inclui o modo como são usadas as capacidades disponíveis para alcançar o objetivo, normalmente em ambiente adverso.

Convém no entanto clarificar este conceito, uma vez que a sua utilização já ultrapassou os limites estritamente militares, aplicando-se aos negócios, às empresas e, inclusivamente, ao comportamento individual, pelo que, se considera a estratégia militar, como “*a ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objetivos políticos que suscitem, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política*”³, e a estratégia empresarial como uma forma, um modo coordenado, que pondera os recursos e os princípios para a realização de determinados processos, tendo como objetivo a execução do propósito da

¹ Anglicismo utilizado para designar públicos estratégicos ou partes interessadas de uma organização. Pessoa, grupo ou organização que têm interesses numa organização, porque podem afetar ou ser afetados pelas suas ações, objetivos ou políticas. Incluem: credores, clientes, empregados, fornecedores, acionistas, sindicatos, agências governamentais, etc.

² Expressa em termos de “ends, ways and means” na terminologia anglo-saxónica (Yarger, 2006, p. 69).

³ Definição proposta por Cabral Couto, em Elementos de Estratégia – Apontamento para um curso, IAEM.



organização, pelo que, a organização deve selecionar os mercados em que deseja atuar, organizar os seus recursos de forma a assegurar uma vantagem sobre os competidores, implementar as ações em função da natureza da concorrência e gerir as contingências resultantes da evolução do meio envolvente.

A utilização do planeamento estratégico proporciona a análise do ambiente externo e interno, a partir da qual é possível identificar ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos, com os quais as organizações poderão, de forma integrada, desenhar e reavaliar a sua estratégia, definir e adaptar a sua visão, estabelecer e rever os valores corporativos, traçar objetivos, formular planos, orçamentos e implementar ações. A comunicação planeada desta forma transforma-se num elemento facilitador para ajudar as organizações na divulgação da sua cultura, no cumprimento da sua missão e na consecução dos seus objetivos globais. A estratégia de comunicação tem pois de ser coerente com a missão, a cultura corporativa, os valores, os objetivos e as metas da organização.

A estratégia de comunicação no entanto, *“remete para preocupações da área do estratega da empresa e procura determinar que estratégias são comunicativas”* (Rei, 2002, p. 48), porém a comunicação estratégica (CE) *“sublinha preocupações da esfera do comunicador e pressupõe que se determine que comunicações são estratégicas”* (Ibidem). Pelo que, a distinção entre comunicação estratégia e estratégia de comunicação *“é a mesma que entre uma ação estratégica e uma estratégia, ou seja, entre a parte (ações/decisões/táticas) e o todo (a decisão marco, que compreende uma série de decisões estratégicas)”*(Ibidem).

Esta forma alternativa de planear e conduzir a comunicação em grandes grupos empresariais poderá eventualmente ser usada na Defesa Nacional (DN), contribuindo para uma abordagem holística que promova a imagem das Forças Armadas (FFAA), aumente a sua reputação e implemente uma visão integrada para a CE da DN e das FFAA.

A ausência de uma estratégia de comunicação, ao nível político, tem dificultado a racionalização da estrutura funcional de comunicação do Ministério da Defesa Nacional (MDN), do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos, não permitindo uma lógica integradora e coerente da comunicação interna (CI) e externa, bem como uma gestão eficaz de crises, de que são exemplo, o alegado défice no orçamento provocado pela aquisição dos novos submarinos, a implementação do novo Hospital das Forças Armadas e o cancelamento de algumas aquisições prevista na Lei de Programação Militar, o que afeta negativamente a reputação das FFAA.

Sabendo-se que *“as crises estão diretamente relacionadas com a reputação das*



organizações uma vez que constituem uma ameaça à mesma” (Sebastião, 2009, p.175), assim se percebe a influência negativa na percepção dos cidadãos do papel relevante da DN e das FFAA, já que sai invariavelmente reforçada a noção de desperdício e não de investimento relativamente aos gastos efetuados neste sector.

Importância do estudo.

“... if you don't know where you are going, any road will take you there”⁴

O acelerado ritmo de mudança das últimas décadas, gerando transformações nas organizações e na sociedade, associado ao incessante avanço tecnológico, com especial incidência da Internet e dos sistemas móveis de comunicação, têm conduzido a uma sociedade com informação abundante, mas nem sempre a necessária ou útil, obrigando os decisores a dispensar cada vez mais tempo com os diversos fenómenos da comunicação, dentro e fora das organizações.



Figura 1 - Conetividade⁵

A capacidade de comunicar nas instituições públicas, vem-se constituindo como a atividade que mais contribui para aumentar a confiança dos cidadãos, numa perspetiva de demonstrarem que estão a cumprir as atribuições que justificam a sua existência, fazendo jus a que, *“não só se deve saber fazer como saber dizer”* (Ramos, 2007, p.17). Esta comunicação institucional constitui o dever de informar por parte daquelas instituições e o direito dos contribuintes à informação.

No processo de globalização, a comunicação torna-se num elemento diferenciador, já que as organizações são confrontadas com a necessidade de se relacionarem de forma

⁴ Hugo E. Uytterhoeven, Robert W. Ackerman, and John W. Rosenblum, *Strategy and organization: Text and cases in general management*, 1997, Ed: R. D. Irwin (P-7).

⁵ Fonte: <http://www.infothec.com.br/conetividade.php>



institucional e estruturada, para assegurarem uma presença efetiva nos media, granjearem a reputação necessária que permita enfrentar e superar situações de crise com o menor dano possível e consolidarem o seu prestígio, de forma a viabilizarem a consecução dos seus objetivos estratégicos.

Nas sociedades democráticas, com maior incidência nas da Europa Ocidental, o maior desafio das instituições de DN tem sido transmitir e demonstrar que a DN em geral, e as FFAA em particular, continuam a ser essenciais para o interesse nacional, operando num ambiente de ameaças difusas após a queda do Muro de Berlim (Novembro 1989).

É neste contexto que se irá realizar esta investigação, que visa contribuir para realçar a necessidade de uma estratégia de comunicação da DN portuguesa, no sentido de elevar a reputação das FFAA, através da promoção de uma imagem pública positiva da DN e das FFAA, reforçar a vontade coletiva de defesa e dar coerência a todos os esforços para promover as FFAA junto da sociedade, reforçando o seu prestígio e reputação enquanto instituição ao serviço do povo português.

Objeto do estudo e sua delimitação.

Este trabalho pretende realçar a necessidade da formulação de uma estratégia comunicacional da DN, destinada a aumentar a compreensão do papel relevante da Defesa e a reputação da DN e da FFAA.

O presente estudo pretende apresentar contributos para melhor compreender a importância de uma estratégia de comunicação e identificar os principais princípios orientadores que se julga serem importantes na formulação de uma estratégia de comunicação da DN, não procurando apresentar uma proposta de uma estratégia ou de um plano de comunicação para a DN.

Objetivos da investigação.

O objetivo central da investigação é o de realçar a necessidade que a DN tem de pensar, planear e administrar estrategicamente a sua comunicação por forma a aumentar a compreensão pelos cidadãos do seu papel relevante e permitir elevar a reputação da DN e das FFAA.

O objetivo específico deste estudo consiste na apresentação de alguns princípios orientadores que deverão estar presentes na formulação de uma estratégia de comunicação da DN.



Pergunta de Partida, Questão Central e Questões Derivadas.

Atento o objetivo e a delimitação estabelecida para o estudo, a investigação será orientada em torno da seguinte Questão Central (QC):

“Que fundamentos tornam imperativa uma estratégia de comunicação da Defesa Nacional?”

No desenvolvimento da QC articularam-se as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD 1 – Poderão os princípios da Comunicação Organizacional do mundo empresarial serem aplicados ao processo de gestão de nível estratégico da DN?

QD 2 – Existem referências nas estratégias de comunicação de DN de países aliados, que sirvam de exemplo para a formulação de uma estratégia de comunicação da Defesa?

QD 3 – Existem lacunas na gestão da comunicação da DN e das FFAA que condicionem a eficiência do processo comunicacional e a maximização do seu efeito junto dos cidadãos?

QD 4 – Quais os principais princípios orientadores que devem estar presentes na formulação de uma estratégia de comunicação da DN?

Com base nestas QD formulamos Hipóteses (HIP), cuja confirmação, através da investigação, permitirá responder às QD e que são as seguintes:

HIP1: – Os princípios da Comunicação Organizacional contribuem decisivamente para o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos globais das empresas e são aplicáveis, com as devidas adaptações, ao processo de gestão estratégica da DN e das FFAA.

HIP2: – É possível identificar linhas de força comuns, largamente difundidas e testadas em países com processos de planeamento mais sedimentados e com provas dadas no aumento da reputação das respetivas FFAA, que devem ser consideradas na formulação de uma estratégia de comunicação da DN.

HIP3: – Existem lacunas na gestão da comunicação da DN e das FFAA, que limitam a exploração de todo o potencial do processo de comunicação, devido à inexistência de uma estratégia de comunicação.

HIP4: – Os princípios orientadores que devem estar presentes na formulação de uma estratégia de comunicação, deverão integrar as necessidades de nível genético, estrutural e operacional que sustentem a comunicação da DN e das FFAA, de forma a permitir maximizar os efeitos e dar a coerência indispensável à comunicação, viabilizando uma utilização integrada dos recursos e possibilitando aumentar a respetiva reputação.



Metodologia, percurso e instrumentos de investigação.

O presente trabalho seguiu a Metodologia de Investigação Científica (IESM, 2011), tendo como base o método hipotético-dedutivo “*A construção deste método parte de um postulado ou conceito postulado, como modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real*” (Quivy e Campenhoudt, 2003).

Numa primeira fase elaborou-se a pergunta de partida, que se elegeu como a linha orientadora da investigação, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica e documental e acedeu-se ainda a informação de diversos sítios da Internet. Seguiram-se algumas entrevistas exploratórias, aos responsáveis pelas RP da Secretaria Geral do MDN, do EMGFA e da Marinha, no sentido de obter uma visão inicial sobre o tema em estudo.

Posteriormente, elaboraram-se as questões derivadas e formularam-se as respetivas hipóteses, desenvolveu-se o processo de conceção dos mecanismos de observação que permitiram validar as hipóteses levantadas, seguindo-se a análise da informação com vista à construção das conclusões. Para tal prosseguiu-se a pesquisa bibliográfica, orientada para a recolha de dados, que se complementaram com a realização de entrevistas a peritos.

Organização e conteúdo.

Assim, após uma introdução genérica das matérias a tratar no estudo, no primeiro capítulo efetuar-se-á o enquadramento conceptual e serão analisados os conceitos e modelos de CE empresarial, olhando-se às suas melhores práticas e qual o seu impacto na reputação dessas organizações.

No segundo capítulo iremos analisar os modelos da CE das estruturas de DN de países aliados e o modo como formulam as respetivas estratégias de comunicação no sentido de avaliar o seu eventual potencial de referência para o caso nacional.

No terceiro capítulo iremos abordar a estrutura de comunicação do MDN, EMGFA e dos Ramos e analisar a eventual aplicabilidade de alguns dos princípios da CE empresarial à DN.

No quarto e último capítulo, serão propostos alguns princípios orientadores que poderão estar presentes numa estratégia de comunicação e apresentadas as conclusões resultantes do trabalho.

Um glossário de conceitos de apoio a este trabalho consta do Apêndice 1.



1. A comunicação organizacional como fator estratégico.

a. Princípios da comunicação organizacional.

“The art of communication is the language of leadership”. James Humes⁶.

A crescente globalização da sociedade e dos mercados, fortemente acelerada pela rápida evolução tecnológica, com especial incidência na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC), tem alterado de forma persistente o contexto ambiental em que as empresas e as organizações operam, gerando por um lado um maior número de oportunidades e por outro maiores desafios, decorrentes do aumento da instabilidade e da concorrência. Para se manterem competitivas neste ambiente em constante alteração, as organizações têm que ser flexíveis, capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças do seu ambiente externo, reconhecendo o aumento da importância da comunicação para terem sucesso e enfatizando, como foco da gestão, a capacidade de comunicar a par da capacidade de planejar, organizar e coordenar (Walker, 2011, p. 4).

Acrescem à globalização e à inovação tecnológica a desregulamentação dos mercados que está a ocorrer em diversas economias e a tendência de privatização e atenuação do papel do Estado, pressionando a passagem para o controlo e administração privada de um maior número de empresas públicas, na expectativa de se obter melhor gestão e eficiência. Estes factos estão a modificar a economia mundial e a confrontar as empresas com uma necessidade, cada vez maior, de se adaptarem às exigências dos mercados, uma vez que *“só existe uma economia e um mercado. Uma das consequências desse facto é que toda a empresa precisa se tornar competitiva em termos globais mesmo que fabrique e venda somente para um mercado local ou regional”* (Drucker, 2002, p. 21). Estas alterações impuseram à comunicação das e nas organizações um papel cada vez mais relevante.

Para Manuel Castells (2000, cit. por Abreu, 2002, p. 316) a nova economia que emergiu no último quartel do século XX a uma escala mundial é simultaneamente informacional, global e ligada em rede. Informacional, porque a produtividade e competitividade dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar informação baseada em conhecimento. Global, porque as atividades de produção, consumo e distribuição estão organizadas numa escala global e ligada em rede, porque a produtividade e a competitividade processam-se numa malha global de interações entre redes empresariais.

⁶ Professor da *University of Southern California*.



À medida que o ritmo de mudança acelera, a capacidade de mudar torna-se uma vantagem competitiva e “*as empresas não podem mais se basear nas antigas práticas empresariais para manter a prosperidade*” (Kotler, 2009, p. 18). Para lidar com esta nova realidade as organizações necessitam de colaboradores motivados e bem liderados, que promovam a mudança e de uma estratégia de comunicação que promova a imagem⁷ da organização e a diferencie da concorrência.

Neste contexto, a comunicação organizacional requer uma gestão integrada e planeada, deixando de ser suficiente a publicação de relatórios financeiros ou a publicitação das mercadorias produzidas, para o relacionamento das empresas com os seus públicos e a sociedade em geral, passando a comunicação a servir o dever das organizações de satisfazerem o direito dos cidadãos à informação, numa perspetiva de conduta ética e responsável, de prestação de contas sobre a sua atuação e do impacto das suas ações e das suas práticas.

A comunicação organizacional necessita assim de ser compreendida como um elemento transversal a todas as ações da organização e que conforma de modo permanente a formação da sua cultura e da sua imagem.

Para Margarida Kunsch (2002, p. 149) a comunicação organizacional constitui-se como um elemento estratégico de direção e abrange todo o fenómeno comunicacional da organização e compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a CI e a comunicação administrativa.

A comunicação institucional tem por objetivo construir e formatar a imagem e a identidade da organização; a comunicação mercadológica é responsável pela divulgação da oferta da organização; e a CI e a administrativa têm por função a procura da interação entre a organização e seus colaboradores.

As questões éticas e de responsabilidade social nas atuais sociedades democráticas mais vigilantes e informadas, obrigam as organizações a uma maior transparência e à disponibilização da informação relevante para os públicos-alvo ou *stakeholders* e para a OP, em especial a informação referente aos assuntos que afetem os seus interesses.

Existem outras perspetivas que consideram que as empresas e as organizações têm simplesmente públicos estratégicos, nomeadamente acionistas, funcionários, imprensa, consumidores, autoridades e sindicatos, que pretendem qualidade da comunicação nas e

⁷ Imagem é a perceção que os outros têm, a ideia que fazem, o juízo ou a avaliação que emitem sobre a organização; difere de identidade, que é aquilo que a organização quer ser e manifesta, conceitos que se sobrepõem mas que não são coincidentes. (Ramos, 2007, p. 27)



das organizações e de todo o tipo de emissores, pelo que, o planeamento da comunicação deve ter como objetivo a definição de estratégias de comunicação específicas para cada um desses públicos, estabelecendo um relacionamento duradouro e harmonioso entre eles e a organização, tendo sempre em vista o fortalecimento da sua imagem organizacional como diferencial competitivo.

Comunicar pode ser definido como fazer comum, dispor em comum uma informação, vai mais longe que simplesmente transmitir uma informação: é partilhar uma opinião, uma atitude ou um comportamento, normalmente com objetivo de convencer ou persuadir. Neste sentido (Einsberg & Goodall, 1997) propõem cinco modelos para explicar o processo da comunicação organizacional, que pode ser compreendido como transferência de informação, processo transacional, estratégia de controlo, equilíbrio entre criatividade e constrangimento e como espaço de diálogo.

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do encanamento através do qual a informação é transferida (escoa) de um emissor para um recetor, geralmente utilizada para transmitir objetivos do topo para a base da organização, partindo do princípio que cabe ao emissor definir o significado das mensagens que são recebidas pelos outros de forma passiva.

O modelo transacional enfatiza o *feedback* do recetor, ou seja a forma como a mensagem foi percebida, através da manifestação verbal e não-verbal, interessando fundamentalmente o comportamento manifestado pelo recetor.

O processo do modelo transacional difere do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem como é entendida e recebida, isto é como o recetor constrói o significado da mensagem recebida.

O modelo como controlo estratégico atribui à comunicação a capacidade de controlo do ambiente organizacional e confere aos comunicadores objetivos múltiplos em face das situações, ou seja, a seleção das estratégias adequadas para a realização dos múltiplos objetivos na organização. Este modelo sugere que a organização é composta por comunicadores independentes, que tentam controlar o seu próprio ambiente; o poder e a posição hierárquica adquirem significado através da comunicação.

O modelo como equilíbrio entre criatividade e constrangimento apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e a sujeição, numa perspetiva em que as ações individuais são condicionadas pelas regras da sociedade e das instituições sociais, onde a comunicação atua como mediadora entre o que poderá ser feito (criatividade) e o que deve ser feito (constrangimento).



O modelo como espaço de diálogo entende o diálogo como a comunicação equilibrada, ou seja, aquela em que cada pessoa tem a oportunidade de falar e ser ouvida.

O desenvolvimento e a evolução das organizações dependem da confiança que nelas depositam os seus *stakeholders* e públicos-alvo. A manutenção de um clima de confiança obriga ao estabelecimento de um diálogo permanente e será dando conhecimento das suas atividades, da sua organização e do seu trabalho que se manterá uma imagem favorável junto dos seus públicos, criando para o efeito um sistema permanente de comunicação.

Este sistema de comunicação da organização para cumprir requisitos de eficácia e eficiência deverá ser acessível e aproveitar os avanços técnicos dos sistemas de TIC, de modo a refletir a imagem e a cultura da organização e a constituir-se como uma ferramenta estratégica e um instrumento de gestão servindo os fins e objetivos da organização.

Neste contexto deverão de ser observados os seguintes princípios da comunicação:

- Primeiro, a organização deve reconhecer que quem detém o poder tem o dever de informar, estando este dever fundamentado no respeito pelos valores humanos das instituições e pelos valores democráticos vigentes na sociedade;
- O segundo princípio diz respeito ao reconhecimento de que a informação é uma ferramenta de liderança organizacional, que contribui para a eficácia organizacional, aumenta a produtividade e constitui um pressuposto fundamental para obter a integração dos colaboradores nos seus objetivos;
- O terceiro, estabelece a apreensão por parte da organização das vantagens em utilizar o potencial de liderança que a opinião do público interno atinge como formador da OP e líder de opinião na difusão das mensagens institucionais, um funcionário bem informado funciona como defensor da organização e um indicador para a OP;
- Finalmente, o quarto princípio alude ao respeito da organização relativamente ao direito dos cidadãos à informação institucional, no sentido de demonstrar que cumpre os objetivos que justificam a sua existência.

b. A comunicação estratégica.

Existem tantas definições para CE quantos os seus autores; podemos de uma forma genérica caracterizar a CE como o uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir a sua missão. Para Fernando Ramos (2007, p. 57) CE traduz-se numa técnica de coordenação de todos os recursos comunicativos de uma organização, internos e



externos, que permitem diferenciá-la da sua concorrência e ser reconhecida pelos seus públicos-alvo.

De uma forma geral, a CE tem demonstrado estar no centro das organizações bem-sucedidas, tornando-se a conceção de sistemas de comunicação, que sejam simultaneamente eficazes e eficientes, um desafio para as empresas, exigindo-se que não deixem ao acaso e à espontaneidade as mensagens que enviam para os seus diversos públicos. A CE deve estar solidamente enraizada na cultura e na missão da organização, saber comunicar a previsão do posicionamento futuro e permitir partilhar valores, objetivos e métodos que facilitem a coerência e a coesão da organização.

Como já referido, a comunicação organizacional pretende construir uma imagem clara e coerente, posicionamento interno estratégico (mostrando o valor acrescentado da função da comunicação para a empresa) e a coordenação do trabalho e das atividades. Contudo, a forma como as organizações lidam com estas matérias varia de acordo com os respetivos contextos organizacionais.

Construir uma imagem coerente, significa clareza sobre o que a empresa representa e o que podem os *stakeholders* esperar quando interagem com a organização. A imagem aqui *“trata-se da palavra com que expressamos uma abstração intelectual, ou seja, o juízo ou opinião (positiva ou negativa) que fazemos a respeito de uma pessoa, de uma instituição, de uma entidade ou de um grupo”* (Idem, p. 22) e é, como vimos, normalmente diferente da identidade, que é aquilo que a organização exterioriza e quer ser.

A imagem acaba assim por ser um valor estratégico da organização, ao demonstrar por parte da empresa um desempenho superior, inovação contínua e a pesquisa de vantagens que a diferenciem da concorrência, *“uma imagem corporativa forte permitirá que os públicos possuam um esquema de referência prévio, sobre o qual poderão assentar as suas decisões”* (Idem, p. 37).

É pela existência da imagem corporativa que a organização ou a respetiva marca entrará na mente dos públicos-alvo, o que lhes facilitará distingui-la da concorrência e diminuir a influência de fatores circunstanciais na decisão da compra, passando a representar um fator estratégico tão importante quanto os intrínsecos dos produtos ou serviços.

No entanto, *“desenvolver uma imagem forte exige tempo, trabalho e criatividade, pois a mesma não pode ser «plantada» na mente do consumidor de um dia para o outro. Além disso, deverá ser disseminada de forma contínua recorrendo ao maior número veículos de comunicação possíveis”* (Sebastião, 2009, p. 163).



A imagem corporativa não deve ser confundida com reputação corporativa; enquanto a primeira é mais conjuntural e vulnerável, a reputação é permanente e com maior tendência para perdurar, pelo que a podemos definir como a relação histórica entre a organização e os seus públicos e é um valor que se edifica mediante uma planificação e administração eficaz ao longo do tempo. Alan Greenspan, ex-Presidente da Reserva Federal Americana afirmou em 1999, numa conferência na Universidade de Harvard, que se os consumidores podem quase sempre avaliar qualquer produto antes da respetiva compra, já em relação às empresas a única coisa a que podem aceder antecipadamente é à respetiva reputação.

A reputação e a imagem da organização devem ser preocupação de todos os níveis organizacionais e de todas as áreas da sua atividade, uma vez que o comportamento global da organização ou as ações de cada um dos seus funcionários refletem-se sempre com efeitos na sua imagem e na sua reputação; a *“não aplicação de medidas que visem melhorar a imagem das organizações são, em geral, causas que se podem apontar como responsáveis pelas crises nas organizações”* (Idem, p. 114).

Reputação é um bem que agrega valor à marca e à organização como um todo. De acordo com dados publicados pelo *Reputation Institute*, as empresas, em 2011, com mais forte reputação⁸, foram aquelas que para além dos produtos e serviços, comunicam o que a empresa representa e nelas, são os respetivos CEO's⁹ que lideram a estratégia de gestão da reputação.

Em resumo, reputação traduz-se no prestígio, no reconhecimento, no aval e no posicionamento da organização nos diversos âmbitos em que desenvolve a sua atividade, é um importante recurso estratégico que cria diferenciação perante os concorrentes e preferência entre os *stakeholders* da organização; atua à margem da fama ou do reconhecimento dos produtos produzidos e é um conceito com pelo menos três dimensões, *“a proeminência pública da empresa, a sua estima pública e a série de qualidades ou atributos pelas quais a empresa é conhecida”*. (Carroll, 2010, p. 3).

As vantagens mais evidentes para uma organização em possuir uma boa reputação são a melhoria dos resultados económicos, o aumento do valor comercial dos produtos, constituir um forte fator diferenciador, estimular a fidelização emocional dos clientes,

⁸ *“The reputation economy of 2011 is characterized by a heightened focus on three things: trust in companies and leaders rather than product brands, multiple stakeholders and their interactions, and building a connection between a company’s reputation strategy and its business strategy”* - Anthony Johndrow, Managing Partner at Reputation Institute.

⁹ CEO – Chief Executive Officer, acrónimo de Diretor-Geral na língua inglesa.



elevantar o valor da marca e a sua relevante capacidade para combater as crises, não esquecendo que “*se é um facto que os atos são mais significativos que as palavras, estas são fundamentais na criação e manutenção de uma boa reputação*” (Sebastião, 2009, p. 163).

O planeamento da comunicação tem, portanto, de estar intimamente ligado ao processo de planeamento estratégico da organização, refletindo a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais delineadas.

As atividades de RP são um processo importante no contexto comunicacional e podem ser entendidas segundo três dimensões: “*a primeira diz respeito a informar o público sobre o que é feito e sobre o que pode ser e deve ser feito na empresa; a segunda como forma de convencer os diferentes públicos da empresa de que as decisões tomadas são as mais corretas e granjear o seu apoio; a terceira para criar um clima de entendimento mútuo entre a empresa e os seus públicos*” (Idem, p. 59).

A CE obriga a uma análise constante do relacionamento da organização com os seus públicos, determina os sistemas a utilizar tendo em consideração os objetivos estabelecidos, dá coerência à diversidade de comunicação e converte-se no padrão de referência para todos os agentes da comunicação na organização, pelo que é fundamental identificar os resultados que se pretendem atingir com a comunicação – ou seja, o propósito ou a finalidade da comunicação – identificar, caracterizar e segmentar os públicos-alvo, atender ao contexto ou a análise da envolvente em que se desenvolve a comunicação e por último, escolher o meio de comunicação ou o canal mais adequado para transmitir a informação.

Na comunicação podemos identificar quatro grandes propósitos: comunicar para informar, para persuadir ou influenciar, para capitalizar boa vontade¹⁰ dos públicos-alvo para com a organização e para aumentar a credibilidade e a notoriedade da organização.

No entanto, quando a organização comunica, não pretende atingir somente um único resultado mas sim vários e, no limite, alcançar todos os quatro propósitos.

O segundo componente do processo estratégico da comunicação é identificar, caracterizar e segmentar os públicos-alvo ou *stakeholders*. Com efeito se as mensagens não tiverem em consideração a perspetiva, o conhecimento, os interesses e as expectativas da audiência, provavelmente não atingirão os objetivos desejados. Quando segmentamos a audiência devemos ter em consideração a demografia, as diferenças geracionais, o nível

¹⁰ Goodwill na língua inglesa.



acadêmico, a cultura, o conhecimento, os interesses, as atitudes e as preocupações dos vários públicos.

Em resumo, devemos centrar a comunicação nas audiências, nas suas necessidades, dúvidas, interesses e preocupações. Atender ao contexto ou à envolvente organizacional e escolher o meio mais adequado para transmitir a mensagem são fatores essenciais na CE e ainda, fundamentais para criar um plano de comunicação eficaz para a organização.

O contexto em que a comunicação ocorre afeta o como, o quê, o quando e se devemos comunicar. A política, os programas e a estrutura da organização podem facilitar ou dificultar uma boa comunicação.

A cultura¹¹ da organização pode também afetar a qualidade da comunicação que ocorre no interior da instituição. A análise da envolvente inclui várias dimensões do ambiente interno e externo nomeadamente, o contexto físico – o local pode influenciar o conteúdo e a qualidade da interação – o contexto social – que se refere à natureza das relações entre os intervenientes na comunicação e quem está presente – o contexto cultural que inclui a cultura organizacional¹² e a educação cultural da audiência envolvida na comunicação.

A estrutura organizacional é também um fator determinante na CE; independentemente da forma como se estrutura, cada organização deve procurar a melhor forma de ação para cumprir a sua missão e visão, cultivar os seus valores e atingir os seus objetivos, observando-se que, em regra, *“as organizações mecanicistas têm maiores facilidades para operar em ambientes mais estáveis e com uma administração centrada nas tarefas, fragmentadas em divisões especializadas. Já as organizações orgânicas e abertas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo e se preparam melhor para administrar as incertezas e riscos e para se adaptar às contínuas transformações mundiais”* (Kunsch, 2002, p. 60).

No planeamento da comunicação é fundamental compreender e identificar as redes formais e informais de comunicação na organização. Ignorar a rede informal de comunicação pode ser uma forma de perder o controlo de uma parte importante do fluxo de informação que circula no interior da organização.

De forma genérica podemos identificar três canais pelos quais transmitimos

¹¹Institui-se e desenvolve-se com recurso a: rituais, símbolos, linguagem própria, código de acrónimos, transmissão oral de lendas e mitos relativos à organização, sistema de recompensas e a comunicação entre a direção e os restantes elementos da empresa.

¹² Um estudo efetuado por Geert Hofstede (1980 a 2001), identificou as seguintes cinco dimensões nas quais as diversas culturas diferem: a distância ao poder, o individualismo versus coletivismo, a masculinidade versus feminilidade, o controlo da incerteza e a orientação para o curto ou para o longo-prazo.



informação: a comunicação escrita, a oral e a não-verbal.

Tabela 1 - Da forma de comunicação à sua eficácia¹³

Eficácia das formas de comunicação: <ul style="list-style-type: none">- Palavras (verbal): 7%- Gestos (não verbal): 55%
O que fazemos e como fazemos tem maior eficácia comunicativa que o que dizemos. Isto porque: <ul style="list-style-type: none">- Ouvimos metade do que é dito, 50%- Escutamos metade disso, 25%- Compreendemos metade disso, 12,5%- Acreditamos em metade disso, 6,75%- Lembramo-nos de metade disso, 3,125%

Quanto aos meios de comunicação podemos utilizar uma extensa variedade para transmitir a comunicação, desde o relatório, os *web sites*, o correio eletrônico, o telefone, o discurso, entre outros, não se devendo descuidar ainda a comunicação não-verbal, uma vez que grande parte da comunicação face a face é não-verbal e a atual comunicação “*começou por ser inicialmente massificada, mas evoluiu para uma comunicação mais segmentada, chegando até à individualização (one to one)*” (Dionísio & Rodrigues, 2010, p. 15).

A escolha do meio de comunicação é fortemente influenciada e muitas vezes determinada pelas opções tomadas nas fases iniciais do planeamento estratégico da comunicação, quando identificamos o propósito da comunicação, analisamos o contexto, a envolvente organizacional e segmentamos a audiência ou identificamos os *stakeholders*.

A proliferação de novos media trouxe por um lado grandes oportunidades e benefícios às organizações mas igualmente novos desafios e ameaças. A comunicação atual está a mudar de um modelo de comunicação de massas, difundida por grandes grupos de media para um modelo de comunicação em rede, onde esses grupos continuam a ser importantes, mas no qual as pessoas utilizam uma combinação de novos dispositivos eletrónicos pessoais com os de comunicação em massa para acederem à informação. Isto permite uma ampla conectividade através de computadores pessoais em rede e de redes sociais em linha.

A internet é cada vez mais importante como canal de comunicação, já que oferece fácil acesso, pouca ou nenhuma regulação e censura, públicos potenciais enormes e fluxos de informação rápidos, a custos relativamente baixos.

Os social media¹⁴, são um conjunto de ferramentas e aplicativos que usam a

¹³ Fonte: (Sebastião, 2009, p. 31)

¹⁴ Incluem Blogger, Wikis, Twitter, YouTube, Flickr, Facebook, etc.



internet como plataforma de interação e diálogo para publicar e partilhar conteúdos ou comunicar em tempo real, numa ligação do tipo muitos para muitos. Têm uma taxa de expansão enorme, muito superior a qualquer outra inovação até hoje introduzida e possibilitam a difusão de mensagens sem a intervenção dos media tradicionais, interagir com os públicos-alvo e obter *feedback*.

Tabela 2 - Utilizadores de internet no mundo¹⁵

	Utilizadores (milhões)	% de utilizadores
Ásia	1016,8	44,8
Europa	500,7	22,1
América do Norte	273,1	12
América Latina	235,8	10,4
África	139,9	6,2
Médio Oriente	77	3,4
Oceânia/Austrália	23,9	1,1
Total	2267,2	100,0

c. Os princípios da comunicação organizacional na DN.

A comunicação nos dias de hoje processa-se num ambiente em mudança acelerada, caótico e complexo. As organizações e instituições públicas enfrentam um enorme desafio quando tentam atrair a atenção para as suas missões e mensagens. Os públicos indiferenciados ou generalistas estão a transformar-se em públicos-alvo ou *stakeholders*, que devido ao seu nível intelectual e capacidade económica, têm a maioria das vezes um maior impacto nos assuntos das instituições e nas políticas públicas do que faria pressupor o seu, por vezes, diminuto número.

Os assuntos afetos à DN não são, de uma forma geral, do conhecimento da sociedade e da OP. A globalização da informação associada à consolidação dos procedimentos democráticos, conduz a uma OP cada vez mais determinante nos processos de tomada de decisão no âmbito do poder legislativo e executivo, que frequentemente está mais preocupada com as questões sociais e ambientais, com a eliminação do défice público e que questiona o benefício e o papel que desempenham as FFAA no mundo globalizado pós Guerra Fria.

¹⁵ Fonte: Internet World States – www.internetworldstats.com/stats.htm. Dados de 31 de dezembro de 2011.



Neste contexto, torna-se necessário desenvolver atividades de comunicação com intuito de influenciar a OP, com objetivo de garantir a correta percepção da DN e das FFAA e a sua importância para a segurança, o bem comum e para o prestígio internacional do país, promovendo a confiança, a credibilidade, a imagem e a reputação positiva¹⁶ das FFAA junto da sociedade, evitando que outros setores da sociedade imponham os seus pontos de vista aos media e à OP, tirando partido da reiterada tendência comunicacional passiva da DN e das FFAA.

Tabela 3 - Características da opinião pública¹⁷

Características da Opinião Pública
Não é uma opinião unânime;
Não é, necessariamente, a opinião da maioria;
É uma opinião formada por diversas opiniões existentes no público;
Está em contínuo processo de formação;
Sofre a influência dos grupos de interesse.

Num período de grande pressão para a reestruturação das FFAA, traduzida na necessidade de redução de meios e efetivos, utilizar os princípios da comunicação e, a comunicação, como elemento da estratégia de gestão, como ferramenta de liderança e de gestão da mudança, será importante para aumentar a moral e o espírito de corpo. Para fortalecer as convicções do público interno e combater os rumores e os boatos provocados pela deficiente circulação da informação interna, transformando o público interno num defensor da organização, num indicador para a OP e num líder de opinião na difusão das mensagens institucionais.

Para a DN e para as FFAA, desenvolver um bom relacionamento com os vários públicos estratégicos externos, através de RP, informação pública (IP) e divulgação, potenciará o cumprimento da missão e contribuirá para atingirem os seus objetivos, sustentando a convicção de necessidade e assegurando os recursos para o seu funcionamento adequado e ainda, para melhorar a capacidade para combater as crises.

¹⁶ Num inquérito à população Portuguesa sobre a Defesa e as FFAA, realizado em 2009, pela Dr.^a Helena Carreiras, os inquiridos consideram as FFAA muito necessárias, atribuem elevada importância ao seu papel para a defesa nacional e referem-nas como a instituição em que mais confiam.

¹⁷ Fonte: (Sebastião, 2009, p. 32)



d. Síntese conclusiva.

No atual contexto de globalização dos mercados e de acelerado ritmo de mudança, as empresas para se manterem competitivas tiveram que se flexibilizar, adaptarem-se à mudança e passaram a incluir a gestão da comunicação no seu planejamento estratégico.

Para lidarem com esta nova realidade as organizações passaram a necessitar de colaboradores mais motivados e bem liderados para promover a mudança, além de uma estratégia de comunicação para aumentar a respetiva imagem e reputação e as diferenciar da concorrência.

A reputação, que se traduz no prestígio e no reconhecimento da organização nos diversos âmbitos em que desenvolve a sua atividade, passa a ser um importante recurso estratégico para a diferenciação perante os concorrentes e a preferência entre os seus *stakeholders*.

As questões éticas e de responsabilidade social nas atuais sociedades democráticas, mais vigilantes e informadas, obrigaram as organizações a uma maior transparência e à disponibilização da informação relevante, passando o planeamento da comunicação a estar ligado ao processo de planeamento estratégico da organização, no qual é refletida a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais delineadas.

Tudo isto é aplicável à DN e às FFAA com intuito de influenciar a OP, pois as FFAA podem também ser vistas como uma organização que “luta” por recursos, sem os quais não sobrevive, não cumpre a missão, que é, por sinal, um imperativo constitucional. Num ambiente adverso, têm a necessidade de conseguir passar a mensagem da sua importância, garantindo a correta perceção da DN e das FFAA e a sua relevância para a segurança e para o prestígio internacional do país, promovendo a confiança, a credibilidade, a imagem e a reputação positiva das FFAA junto da sociedade.

Considera-se assim provada a HIP1 e dada resposta à QD1.



2. A comunicação estratégica na OTAN e em países aliados.

“Strategic Communications are an integral part of our efforts to achieve the Alliance’s political and military objectives”¹⁸.

a. Definição do critério de análise.

Dado o objeto do estudo, enunciado na Introdução, considerou-se conveniente circunscrever a análise a um conjunto não muito alargado de países ou alianças. Dois acontecimentos relevantes, o fim da Guerra Fria¹⁹ e o ataque às Torres Gémeas²⁰, alteraram significativamente o contexto da segurança mundial, com consequências diretas nos conceitos estratégicos de Defesa de vários países, que conduziram a alterações nas estruturas da Defesa e à reorganização das respetivas FFAA.

Estes processos de mudança colocaram, entre outros, grandes desafios à gestão da comunicação. Nas operações associadas a ameaças assimétricas, tais como contra insurreição, em que o essencial é ganhar ou manter o apoio das populações, a comunicação tem potencial para alcançar os mesmos objetivos recorrendo a menor violência.

O advento de novas ameaças, com origem difusa e cujo combate obriga à necessidade de projetar forças para qualquer parte do mundo, com os correspondentes custos, não encontra por parte das opiniões públicas a aderência devida, pois estas não percecionam satisfatoriamente o grau de perigo que elas representam, porque o combate é feito à distância, em países longínquos. A comunicação tem aqui um papel fundamental de atuação no espaço mediático, promovendo a mudança nas perceções, melhorando a compreensão, aumentando a reputação das FFAA e o apoio da opinião pública e, contribuindo para demonstrar que a Defesa é essencial para o interesse nacional.

Neste contexto, optou-se por incidir a nossa análise nas estratégias de comunicação da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), dos Estados Unidos da América (EUA) e do Reino Unido (RU), com o fim de identificar linhas de força comuns que possam ser consideradas na formulação de uma estratégia de comunicação da DN.

A OTAN, que continua a ser um dos pilares fundamentais para a paz e segurança globais, encontra-se em processo de transformação no âmbito da natureza intrínseca da organização e dos seus propósitos, bem como do seu modo de funcionamento, estrutura e

¹⁸ (OTAN, 2009).

¹⁹ Conflito que opôs dois blocos de países, liderados respetivamente, pelos Estados Unidos e pela União Soviética, que terminou com a queda do Muro de Berlim em 1989.

²⁰ Ataque às *Twin Towers of the World Trade Center*, Nova Iorque, em 11 de setembro de 2001.



organização. Tem vindo a ajustar o seu conceito estratégico²¹ às novas ameaças e a liderar, à cerca de nove anos, a operação militar no Afeganistão, implementando nova doutrina com regularidade.

Os EUA e o RU, onde as FFAA gozam de grande prestígio, sofreram um processo de transformação e reorganização após o termo da Guerra Fria, estão envolvidas em operações de combate e apoio à paz em várias regiões do globo e têm também grande capacidade para o estabelecimento, implementação e a divulgação de nova doutrina nesta matéria.

b. Análise das estratégias de comunicação.

(1) OTAN.

Na sequência da cimeira de Strasbourg / Kehl, realizada em 3 e 4 de abril de 2009, a OTAN estabeleceu uma nova política para a sua CE, com o propósito de permitir à organização reforçar e melhorar os mecanismos de comunicação com os seus públicos-alvo, bem como, com outras organizações e atores internacionais, racionalizando os seus recursos.

Esta política focou-se num amplo esforço de envolver a organização com a OP e os seus públicos-alvo, promovendo o apoio e o patrocínio à Aliança no médio e longo prazo, utilizando todos os canais relevantes para a construção de um clima favorável, a compreensão e o apoio para as suas operações e decisões, contribuindo para mitigar o impacto de uma política pouco eficaz de RP no Afeganistão²², que estava a dificultar as operações militares e a afetar negativamente a credibilidade da Aliança.

O documento então elaborado identifica os princípios chave a que deve obedecer a CE, nomeadamente a clareza, a precisão, a oportunidade, a consistência e a coerência, em todos os níveis da cadeia de comando; tais princípios visam assegurar a credibilidade da Aliança, fomentando relações de confiança mútua com os media, utilizando todos os canais e modos de comunicação disponíveis para fortalecer a divulgação de mensagens consistentes. Explicita também, a definição de CE quais as autoridades envolvidas e os seus papéis nessa CE, quais as relações entre os vários níveis da cadeia de comando (de forma a assegurar a coerência da CE) e como devem ser avaliados os recursos a alocar à execução da CE (OTAN, 2009).

²¹ Conceitos Estratégicos da Aliança de novembro de 1991, abril de 1999 e novembro de 2010.

²² *International Security Assistance Force* (ISAF), estabelecida na conferência de Bona – Alemanha, em dezembro de 2001 e liderada pela OTAN a partir de 11 de agosto de 2003.



A implementação daquela política de CE contribuiu para melhorar as RP e a CE da OTAN, sem no entanto atingir o nível desejado, consequência da ausência de um entendimento comum da CE para todos os intervenientes, da sua desajustada integração no planeamento militar e em todas as atividades da Aliança, como se concluiu, em maio de 2010, na conferência sobre CE da OTAN, em Lisboa. Aquelas dificuldades levaram a organização a aprovar, em julho de 2010, um conceito para a CE que permitisse orientar o desenvolvimento de capacidades consistentes com a política de CE da OTAN e aplicável simultaneamente a toda a cadeia de comando e estrutura da Aliança.

A atual estratégia de comunicação tem em consideração que todas as atividades da organização têm uma componente crítica de comunicação, devendo por isso a CE, desde o início, fazer parte do planeamento e da execução de todas as operações e atividades da Aliança, estar integrada de forma vertical desde o nível estratégico ao nível tático e utilizar as novas TIC, nomeadamente, a Internet e telemóveis para difundir informação em tempo, garantindo que a OTAN é não só a melhor fonte de informação sobre a Aliança, mas também a fonte de informação mais rápida e precisa.

A estratégia identifica a necessidade de dotar as forças militares com novas capacidades essenciais nas áreas da comunicação e da informação, para possibilitar implementar com sucesso a CE e indica que a doutrina, a organização, a formação e o treino, o material e a tecnologia, a liderança, o pessoal, as instalações e a interoperabilidade deverão integrar as linhas de desenvolvimento de cada capacidade, de forma a potenciar a comunicação da Aliança.

A OTAN considera a CE fundamental para travar a batalha da desinformação e um instrumento essencial para atingir as audiências-chave e *stakeholders*, devendo por conseguinte ser integrada no planeamento e na execução das atividades da Aliança desde o seu início e que a sincronização das palavras, das ações e das imagens, aumenta significativamente o potencial para criar compreensão e empatia junto da OP (OTAN, 2010).

A OTAN dispõe de um sítio na Internet²³, que torna acessível um conjunto alargado de informação sobre a organização, doutrina e atividade relevante. Disponibiliza também o acesso a redes sociais e de partilha de conteúdos multimédia, designadamente ao *Flickr*, *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*.

²³ www.nato.int



(2) Departamento da Defesa dos EUA.

A coordenação política, da diplomacia e da CE nos EUA, é competência do Departamento de Estado²⁴, e é executada com recurso a uma Comissão de Coordenação Política, dirigida pelo Subsecretário de Estado para a Diplomacia e Relações Públicas²⁵. Esta comissão lidera, três estruturas com objetivo de melhorar a coordenação intergovernamental, designadamente um Centro de Comunicações e Contraterrorismo, sediado no Departamento de Estado, um Conselho Interagência de Comunicação de Crise²⁶ e uma Comissão de Acompanhamento da Implementação da estratégia de comunicação.

O governo federal estabeleceu três objetivos globais para a CE, a atingir por toda a estrutura nacional, incluindo a Defesa e as FFAA e determinou que a CE deverá também visar os públicos-alvo específicos em paralelo com as audiências globais, usando os meios considerados mais adequados e eficazes que estejam disponíveis (EUA, 2007a).

Definiu CE como a sincronização de palavras e ações e como serão compreendidas pelos públicos-alvo, bem como programas e atividades conduzidas de forma deliberada, destinados a comunicar com públicos-alvo, incluindo RP, diplomacia e operações de informação. Estabeleceu ainda, que a CE a par dos outros elementos do poder nacional, deve ser planeada para apoiar os objetivos políticos globais, bem como alcançar os seguintes efeitos; que as audiências mundiais identifiquem áreas de interesse comum com os EUA, que possa contribuir para que aquelas audiências identifiquem os EUA como um ator que tem papel construtivo nos assuntos mundiais e que reconheçam que os EUA são um parceiro para ajudar a enfrentar os desafios globais (EUA, 2010a).

Na dependência do Secretário da Defesa²⁷ dos EUA, o Subsecretário da Defesa para as Relações Públicas é responsável por assessorar o Secretário e o Secretário Adjunto da Defesa, para as RP, IP e informação interna. Patrocina o sítio oficial na Internet do *Department of Defense* (DoD), supervisiona toda a atividade do DoD com os media, é o responsável por difundir a informação para todos os públicos da Defesa em todo mundo e é também o representante do DoD para a coordenação intergovernamental da CE.

Na sequência da aprovação pelo Presidente *do Defense Base Realignment and Closure Act*, foi criado, em 1 janeiro de 2008, na estrutura da Defesa (na dependência do

²⁴ *Secretary of State* – Equivalente ao Ministério dos Negócios Estrangeiros.

²⁵ *Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs*.

²⁶ A sua composição minimalista inclui, o Oficial de Comunicações da Casa Branca, o Diretor de Comunicações do Conselho Nacional de Segurança – *National Security Council* – o Secretário de Imprensa da Casa Branca, o Subsecretário de Estado para a Diplomacia e Relações Públicas e o Subsecretário da Defesa para as Relações Públicas.

²⁷ *Defense Secretary* – Equivalente ao Ministro da Defesa.



Subsecretário da Defesa para as Relações Públicas) um departamento para as atividades de comunicação, o *Defense Media Activity* (DMA), no qual prestam serviço militares dos quatro Ramos das FFAA e cuja missão é fornecer uma vasta gama de produtos e de serviços multimédia, de elevada qualidade, para informar os públicos-alvo da Defesa em todo o mundo.

Este Departamento resultou da concentração em *Fort Meade, Maryland*, dos centros de media da Marinha, Exército, Força Aérea, *Marines* e do *American Forces Information Service*. Neste Departamento funciona uma escola de formação, a *Defense Information School* e é editado o jornal *Stars and Stripes*.

Para garantir que as atividades do DMA são desenvolvidas de acordo com a política, as prioridades e a estratégia de comunicação estabelecidas pelo DoD, foi criado um conselho de coordenação, cujo presidente é nomeado pelo Subsecretário da Defesa para as Relações Públicas e que integra o diretor do DMA, o chefe das RP de Exército, o chefe das Informações da Marinha, o diretor da secretaria de RP da Força Aérea e o diretor de RP dos *Marines*.

O Diretor do DMA, que tem um relacionamento formal com os vários Ramos das FFAA e o Subsecretário da Defesa para as Relações Públicas, constitui-se como uma entidade coordenadora das atividades de CE no DoD, evitando a duplicação de esforços na cobertura de eventos, assegurando as necessidades nesta área do Secretário da Defesa, dos vários serviços na estrutura da DoD e dos Ramos e identificando antecipadamente eventos ou notícias importantes para a Defesa, promovendo a sua correta cobertura (EUA, 2007b).

O DoD dispõe de um sítio na Internet²⁸, com hiperligações aos quatro Ramos das FFAA, à Guarda Costeira, à Guarda Nacional e também a um grande conjunto de sítios relacionados com a estrutura da Defesa. Proporciona um conjunto alargado de informação sobre a organização, a doutrina e a atividade relevante e disponibiliza também o acesso a redes sociais e de partilha de conteúdos multimédia, designadamente ao *Flickr*, *Twitter*, *Facebook*, *RSS Feeds*, *Podcasts*, *Widgets* e *YouTube*.

(3) Ministério da Defesa do RU.

A estratégia de comunicação do Ministério da Defesa (*MoD*) do RU tem como propósito, maximizar os efeitos da comunicação da organização, para melhorar a compreensão e o apoio para a Defesa e aumentar a reputação das FFAA no seu conjunto,

²⁸ www.defense.gov – Em que uma das missões: *is to serve as the starting point for finding U.S. military information online.*



de cada serviço individualmente e do respetivo ministério, contribuindo para demonstrar que a Defesa é essencial para o interesse nacional. Proporciona ainda um quadro abrangente para as atividades de comunicação, estabelecendo o que se pretende alcançar, as áreas prioritárias em que é necessário concentrar os esforços e quem deverá estar envolvido em cada momento na comunicação. Apresenta um conjunto de princípios a que deverá atender a comunicação, de forma a aumentar a sua eficácia, designadamente, demonstrar que as operações militares em curso estão a ser bem-sucedidas e que estão em acordo com a estratégia global do governo, demonstrar que a Defesa valoriza e apoia os seus elementos e mostrar que as FFAA estão adequadamente equipadas para poderem cumprir as missões atribuídas. E ainda, a demonstrar a importância da Defesa para o país, realçar a qualidade e o profissionalismo das FFAA e mostrar que a Defesa tem uma política de transparência, fornecendo aos públicos interno e externo a informação necessária que lhes permita compreenderem os assuntos desta área (RU, s.d.)²⁹.

Entendendo a comunicação como o conjunto das palavras, das imagens e das ações públicas, o *MoD*, define a CE como a promoção do interesse nacional, pelo uso de todos os meios de comunicação da Defesa, para influenciar as atitudes e o comportamento das pessoas. Tendo como finalidade última promover o interesse nacional e apoiar as políticas e os objetivos nacionais, para alcançar os efeitos desejados, necessitando de uma política e de uma estratégia concebida, integrada e difundida desde o nível estratégico até ao nível tático. (RU, 2012)

A CE poderá revestir-se das seguintes formas; mensagens concebidas para tranquilizar e construir confiança nas instituições de Defesa, atividades destinadas a envolver os cidadãos, comunidade e empresas para informar, alertar e gerar comportamentos que aumentem as respetivas resiliências, atividades destinadas a alterar atitudes e influenciar comportamentos de indivíduos ou grupos, atividades destinadas a reduzir a probabilidade de ações contra os interesses do RU através da edificação de influência internacional e comunicação destinada a apoiar a diplomacia concebida para influenciar países aliados ou hostis (Idem, 2012).

O conteúdo da estratégia de comunicação aponta quatro áreas, nas quais deverão incidir os esforços dos vários atores e que requerem uma intervenção firme, para que sejam alcançados os resultados definidos.

Primeiro, melhorar a reputação da Defesa, tirando partido de uma reputação muito

²⁹ Tradução livre do texto da estratégia de comunicação do RU.



positiva, tanto interna como externa, das FFAA e dos vários serviços da Defesa, para melhorar a compreensão sobre o que fazem e porque o fazem e também, concentrar os esforços nas áreas específicas onde a perceção é pior do que a realidade, designadamente, que as FFAA não estarão tão bem equipadas como deveriam estar, nem totalmente preparadas para acorrer a todas as ameaças. O público interno é um elemento chave na defesa da reputação, contribuindo para a formação de opiniões favoráveis e servindo como indicador para a opinião pública, sendo fundamental que seja conhecedor dos assuntos da Defesa, necessitando para isso de informação precisa e tempestiva e alinhada com a informação divulgada aos públicos externos.

Segundo, fomentar um bom relacionamento com os *stakeholders* e os media, centrando os esforços da comunicação nos que possam ter um maior impacto para a Defesa, melhorando a confiança e o conhecimento mútuos, para que possam compreender melhor e eventualmente defender as posições da Defesa.

Terceiro, maximizar os efeitos da comunicação, segmentando as audiências e difundindo mensagens personalizadas, transmitidas através dos meios mais ajustados e pela pessoa julgada mais adequada a cada audiência, não esquecendo a utilização de outros canais para além dos media tradicionais.

Quarto, edificar uma estrutura de comunicação apropriada e com profissionais qualificados na Defesa e nas FFAA, permitindo um processo comunicativo coerente e baseado em resultados. Sendo necessário garantir formação e treino adequados aos elementos envolvidos no processo comunicativo e um quadro de atuação com uma estratégia comum e as mesmas prioridades. A eficácia da implementação desta estratégia será avaliada com recurso a sondagens de opinião para verificar as alterações na reputação da Defesa, inquéritos aos *stakeholders* externos para obter feedback sobre as eventuais melhorias no relacionamento mútuo e questionários aos públicos internos para verificação das respetivas competências e perícias na área da comunicação (RU, s.d.).

O *MoD*, dispõe de um sítio na Internet³⁰, com hiperligações aos três Ramos das FFAA, que proporciona um conjunto alargado de informação sobre a organização, a doutrina e a atividade relevante. Disponibiliza também o acesso a redes sociais e de partilha de conteúdos multimédia, designadamente ao *Flickr*, *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*. Possui um centro de operações para as relações com os media, o *Defence Media Operations Centre* (DMOC), responsável por todo o treino e formação de operações com

³⁰ www.mod.uk.



os media³¹, com capacidade de formar equipas conjuntas de operação com os media³² e prestar assessoria nesta área ao ministério e aos Ramos.

c. Síntese conclusiva.

Da investigação efetuada, foi possível extrair as seguintes linhas de força comuns às três estratégias de comunicação estudadas:

Estas organizações reconhecem as vantagens de terem a CE, baseada nos princípios de comunicação das grandes empresas e enquadrada por uma estratégia, que oriente as atividades de comunicação, indique o seu propósito, identifique que estruturas e recursos serão necessários edificar e ainda, que a operacionalize de forma integrada, desde o nível estratégico até ao nível tático.

A comunicação é considerada uma ferramenta estratégica que contribui para a consecução dos objetivos políticos globais e como tal deverá fazer parte do conceito estratégico global, incorporando desde o início, o planeamento e a execução de todas as operações e integrada de forma vertical desde o nível estratégico ao nível tático.

Consideram que a sincronização das palavras, das ações e das imagens, aumenta significativamente o potencial para criar compreensão e empatia junto da OP, promove a divulgação de mensagens consistentes que impulsionam relações de confiança mútua com os media e contribui para atestar a credibilidade da organização.

A convicção de que considerar a comunicação como uma atividade unicamente do âmbito do nível estratégico poderá ser um erro, uma vez que todos os níveis de chefia necessitam de uma estratégia para a coordenação da comunicação, que esteja em conformidade com a estratégia global de comunicação, que decorre dos objetivos a alcançar e, que permita fornecer um quadro de referência que garanta a integridade e a consistência das mensagens para o mais baixo nível tático.

No atual ambiente mediático, em que todos se podem transformar em veículos de informação, com recurso às novas ferramentas e facilidades tecnológicas disponíveis, é fundamental que todos estejam conscientes que o que dizem e o que fazem envia uma mensagem, podendo um ato menor poder ter consequências estratégicas.

Considera-se assim provada a HIP2 e dada resposta à QD2.

³¹ *Defence School of Media & Communications.*

³² *Joint Media Operations Team.*



3. A gestão da comunicação da DN e das FFAA.

“Strategic communication must be at the heart of U.S. Government efforts to inform and influence key audiences in support of U.S. national interests, policies, and objectives”. Stephen R. Layfield,³³

a. O sistema de comunicação na Defesa e nas FFAA.

O MDN, da forma como é hoje constituído, resultou da fusão dos Ministérios da Marinha, Exército e da Secretaria de Estado da Aeronáutica e, teve a sua organização inicial estabelecida pela Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas n.º 29, de 11 de dezembro de 1982. Esta lei integrou as FFAA na administração direta do Estado e estabeleceu as atribuições e a estrutura orgânica do MDN.

De acordo com a respetiva lei orgânica o MDN tem por missão preparar e executar a política de Defesa nacional e das Forças Armadas no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional (LDN), bem como assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais serviços e organismos nele integrados (MDN, 2011).

Na estrutura do MDN compete à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SG) a gestão da comunicação e RP do ministério, com exceção do que às FFAA diga respeito. Compete ainda à SG *“implementar uma política integradora para toda a área dos sistemas de informação (SI) e tecnologia de informação e comunicação (TIC) no universo da defesa nacional”* (MDN, 2012, p. 311), *“Elaborar e propor as orientações para a integração de SI/TIC no universo da defesa nacional, em colaboração com a estrutura das Forças Armadas”* (Ibidem) e *“Coordenar as atividades de SI/TIC no universo da defesa nacional”* (Ibidem).

Em 1995 foi criado um Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP), com objetivo de responder a todas as solicitações de comunicação e RP do MDN e apoiar o EMGFA e outros órgãos e serviços do ministério. Este gabinete tem como missão planear e assegurar a execução de todas as atividades de comunicação e RP do MDN e ainda, assegurar a gestão da documentação e arquivos do ministério. É responsável por implementar e conduzir ações de RP conducentes à satisfação dos públicos externos e internos do ministério, gerir as atividades e as plataformas de comunicação que contribuam para o prestígio e imagem do MDN, elaborar o planeamento anual de comunicação, apoiar

³³ Major General, U.S. Army, Director, J7/Joint Warfighting Center (USA, 2010b).



os projetos de divulgação da Política de Defesa Nacional e gerir os conteúdos na *Web 2.0* do MDN. Este gabinete está estruturado em quatro áreas, a área de RP e organização de eventos, a área de comunicação e imagem, uma área de apoio e expediente e o Forte de S. Julião da Barra.

O ministério dispõe de um sítio na Internet que está integrado num portal centralizado do governo e de todos os ministérios, exhibe informação relativa ao Ministério da Defesa, sobre alguma atividade do ministro, a missão e as competências dos organismos tutelados, o Dia da Defesa Nacional e a respetiva lei orgânica. Não dispõe de hiperligações para o EMGFA ou para os Ramos.

Em 1978, após uma reestruturação do EMGFA, foi criada a Divisão de Informação e Relações Públicas do EMGFA com objetivo de divulgar a atividade, o funcionamento e a imagem das FFAA junto da OP e da população em geral e ainda planear e coordenar os eventos e cerimónias militares. Esta divisão transitou para o MDN em 1992, com a aprovação da lei orgânica daquele ministério, ficando o EMGFA sem qualquer estrutura dedicada à comunicação externa, com exceção de um assessor de imprensa no gabinete do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA).

As funções deste assessor são fundamentalmente de RP do CEMGFA e das Forças Nacionais Destacadas. O EMGFA não dispõe de qualquer estratégia de comunicação; a atividade principal é de IP e RP e, comunicação essencialmente reativa, normalmente em resposta a crises provocadas por assuntos negativos relativos às FFAA divulgados pelos media.

O EMGFA dispõe de um sítio na Internet, com hiperligações nacionais ao MDN, aos Ramos e ao IESM e hiperligações internacionais aos ministérios da Defesa Espanhol, Francês e Inglês, à OTAN, União Europeia, Nações Unidas e Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Proporciona também um conjunto alargado de informação sobre as FFAA, *Newsletter*, indicação das Forças Nacionais Destacadas, militares em missão no estrangeiro e a agenda do CEMGFA.

Desde que terminou a edição da revista “Baluarte”, em 1991, o EMGFA deixou de dispor de qualquer revista para divulgação das FFAA e assuntos da especialidade.

A Marinha dispõe de uma estrutura dedicada à comunicação, o Serviço de Informações e Relações Públicas (SIRP), integrada no Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) e que se constitui como um órgão de apoio direto e pessoal do Almirante CEMA. O SIRP estrutura-se em três áreas, a da Imagem, da Divulgação e da IP e RP e articula-se com o Serviço de Protocolo que depende do Chefe do Gabinete do



CEMA. Tem como funções nucleares, dirigir toda a atividade de IP, divulgação e RP da Marinha, gerir as crises mediáticas da instituição sob orientação do Almirante CEMA e o seu chefe desempenha ainda a atividade de porta-voz da Marinha. Também gere e coordena os contatos com os Órgãos de Comunicação Social (OCS), efetua a catalogação, arquivo e análise de notícias, opera a sala de situação e faz a ligação aos diversos Oficiais de Relações Públicas (ORP) das unidades do Ramo.

O PGA 4(A), “A Comunicação na Marinha” , em processo de revisão, constitui a doutrina base e proporciona informação sobre as diferentes formas de comunicação da Marinha (interna, externa e de crise) aplicadas no relacionamento com os seus vários públicos-alvo. De acordo com a doutrina, o planeamento, a organização, a coordenação e o controlo da comunicação são efetuados de forma centralizada em consonância com a política definida pelo Almirante CEMA; já a execução é implementada de forma descentralizada, envolvendo todos os militares, militarizados e civis da Marinha, que devem promover ao seu nível o bom nome da Marinha e do seu serviço.

De forma a simplificar e agilizar o fluxo de comunicação, todas as unidades da Marinha dispõem de um ORP para assessorar o respetivo comandante, diretor ou chefe, no desempenho das funções de IP, divulgação e relações públicas, em ligação permanente com o SIRP (Marinha, 2005).

Em 2010, foi criada na Divisão de Planeamento do Estado Maior da Armada (EMA) uma área de CE, com objetivo de inserir a gestão da comunicação na gestão estratégica da Marinha e alinhada com a Diretiva de Política Naval e que tem como incumbência, desenvolver o plano de comunicação estratégica da Marinha (Serafim, 2011).

A Marinha dispõe de uma Intranet destinada à CI e de um sítio na Internet (Marinha, 2008), com hiperligações ao MDN, a várias unidades e organismos internos e organismos estrangeiros com os quais tem ligações. Proporciona também um conjunto alargado de informação sobre a organização, doutrina, atividade relevante, uma *Newsletter* com periodicidade trimestral e visitas virtuais a diversos organismos e unidades navais. Disponibiliza também o acesso a redes sociais e de partilha de conteúdos multimédia, designadamente ao *Flickr*, *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*. Dispõe de capacidade de produção de vídeo, a Marinha TV, com objetivo de gerar imagens para divulgação da instituição e partilha *online*, e edita uma revista institucional, a Revista da Armada, com periodicidade mensal e uma tiragem de 4500 exemplares.

O Exército dispõe de uma estrutura dedicada à comunicação, a Repartição de Comunicação Relações Públicas e Protocolo (RCRPP), integrada no Gabinete do General



Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME). A RCRPP estrutura-se em três secções, a secção de Comunicação e Relações Públicas, a secção de Protocolo e a secção de Apoio. À RCRPP compete planear, assegurar e coordenar as atividades de CI e externa, de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do General CEME e o seu chefe desempenha ainda a atividade de porta-voz do Exército.

Tem como missão executar a comunicação externa com objetivo de consolidar e incrementar a imagem positiva do Exército junto do público e das instituições nacionais e de dinamizar os processos de CI com o propósito de informar, motivar e comprometer o público interno com os objetivos definidos pelo comando do Exército.

A comunicação é enquadrada pelo Plano Geral de Comunicação do Exército, que decorre da Diretiva Nº 29/CEME/2010 – Diretiva para o Exército – Biénio 2010-2011 e que prevê o planeamento, a conceção, a coordenação e o controlo centralizado da comunicação e a execução descentralizada tirando partido da dispersão geográfica da instituição (Exército, 2010).

O Exército dispõe de uma Intranet destinada à CI e de um sítio na Internet, com hiperligações ao MDN, ao EMGFA, à OTAN, à EUROFOR e para os outros Ramos. Proporciona também um conjunto alargado de informação sobre a organização, atividade relevante, IP e hiperligações várias unidades e organismos internos e dispõe de uma partilha da página para o *Facebook*.

O Exército edita uma revista institucional o “Jornal do Exército” com periodicidade mensal e uma tiragem de 6000 exemplares, e ainda várias revistas de diversas unidades e armas.

A Força Aérea (FAP) dispõe de uma estrutura dedicada à comunicação, a Secção de Relações Públicas da Força Aérea (SRP), integrada no Gabinete do General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) e na dependência do respetivo Chefe de Gabinete. A comunicação é enquadrada pelo Plano de Comunicação e Divulgação da Força Aérea e a RCRPP estrutura-se em três áreas, a de IP, a de Eventos e a de Protocolo, integra ainda um gabinete de heráldica e um gabinete de apoio logístico e administrativo.

A FAP dispõe de um sítio na Internet, com hiperligações ao MDN, ao EMGFA, para os outros Ramos, para vinte e três Forças Aéreas estrangeiras e para vários organismos relacionados com a aeronáutica e à Revista Militar. Neste sítio encontra-se disponível uma *Newsletter* e proporciona um conjunto alargado de informação sobre a organização, atividade relevante, IP e hiperligações várias unidades e organismos internos.



Disponibiliza também o acesso a redes sociais e de partilha de conteúdos multimédia, designadamente ao *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*.

FAP edita uma revista institucional “Mais Alto”, com periodicidade bimestral e uma tiragem de 3000 exemplares, com propósito de divulgação das atividades desenvolvidas pela FAP a nível interno e externo e com a curiosidade de ter assinantes em quatro continentes, possui também uma estação de rádio, na Base Aérea da Lajes que remonta a 1947, com emissões contínuas desde 1972, que proporciona a divulgação e a valorização da imagem da FAP e que através da internet³⁴ a emissão passou a estar disponível em qualquer parte do mundo.

c. A coordenação da comunicação da DN e das FFAA.

Como referido no capítulo anterior, a imagem e o prestígio das FFAA, junto da OP e da sociedade portuguesa em geral, é muito positiva, sendo consideradas como uma das instituições em que os portugueses mais confiam, que cumprem eficazmente as suas missões e que contribuem para o prestígio internacional do país (Carreiras, 2009); no entanto, no mesmo inquérito à população portuguesa sobre a Defesa, é referida a existência de baixos níveis de informação e conhecimento sobre as FFAA. A tradicional postura das FFAA como organizações fechadas e com uma comunicação essencialmente reativa, terão contribuído para aquele desconhecimento, ampliado de algum modo com a extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO)³⁵.

Para minimizar esta situação a DN e as FFAA, de algum tempo a esta parte, vêm alterando a sua postura para organizações mais abertas e com uma comunicação ativa, com objetivo de granjear uma imagem mais positiva, de acordo com os seus valores e adequada aos padrões de uma sociedade democrática, aumentando a sua interação com os media, pois é através deles que têm oportunidade de posicionamento no espaço público e porque a atividade de relações públicas se transformou numa ferramenta estratégica utilizada nas operações militares, que a par de outras, contribui para o sucesso da missão.

A criação de serviços de IP e RP na DN e nas FFAA, têm contribuído para disseminarem e divulgarem informação relativa às FFAA e simultaneamente desenvolverem ações para melhorar o relacionamento com os seus diversos *stakeholders* e a sociedade em geral. Potenciam uma cultura de Defesa junto da sociedade e o apoio dos

³⁴ www.radiolajes.com

³⁵ Que terminou, em tempo de paz, com a entrada em vigor da atual Lei do Serviço Militar – Lei n.º 174/1999, de 21 de Setembro.



cidadãos, o prestígio das FFAA, dando a conhecer que elas são constituídas por profissionais qualificados e treinados e, que estão equipadas para poderem cumprir as missões atribuídas, facilitando assim uma melhor aceitação na alocação de recursos e para aumentarem a base de recrutamento.

Tabela 4 - Função estratégica da comunicação³⁶

A comunicação é uma função estratégica e apoia estruturalmente o projeto público, convertendo-se, entretanto, num instrumento de qualidade.
Lucrar-se-á se as mensagens fluírem adequadamente e se a organização estiver estruturada no sentido de uma comunicação apropriada e ajustada aos objetivos.
Abrir canais para uma boa comunicação repercutirá sobre a perceção que o seu contexto situacional tem da organização.

Porém o relacionamento entre a Defesa e os media nem sempre constitui tarefa fácil e muitas vezes esbarra numa desconfiança mútua, sustentada em fatores institucionais e de formação profissional, nomeadamente, no mútuo desconhecimento dos problemas que a ambos motiva e preocupa e na constante dificuldade de acesso dos jornalistas às fontes de informação militares e ainda, em fatores de natureza política e ideológica, de que são exemplo, a propaganda de uma ideologia predominante pacifista dos meios de comunicação social e a forma simplista e por vezes demagógica como os Média analisam os orçamentos da Defesa, tornando o relacionamento uma área sensível, pois a Defesa é a área onde naturalmente se exerce o segredo do Estado e a comunicação social é a área da publicidade (Mesquita, p.11).

Divulgar a ação da FFAA requer um esforço permanente e concertado de comunicação, bem como de uma estratégia de comunicação, a ser definida ao nível da liderança política, atendendo que a Defesa constitui uma das áreas estruturantes do Estado, que absorve um assinável conjunto de recursos e que produz também um produto intangível, segurança e defesa, só visível quando colocado à prova.

O caráter imperativo de uma estratégia de comunicação é observável, por exemplo, no conceito estratégico de Defesa espanhol – *Estrategia Española de Seguridad* – no qual é relevado que o acesso à informação e o desenvolvimento de uma política de comunicação são cruciais para a segurança³⁷ do país, devendo as instituições públicas ligadas à segurança promover a transparência da informação, consciencializar os cidadãos sobre as

³⁶ Fonte: (Rei, 2002, p. 103)

³⁷ O termo segurança tem aqui um significado amplo de segurança interna e de defesa externa.



ameaças e os riscos que afetam a segurança, sem no entanto encorajar o discurso do medo (Espanha, 2011, p. 17).

No caso nacional, o Conceito estratégico de Defesa Nacional (CEDN) não é tão claro relativamente a esta questão, mas define que cabe ao Estado a valorização dos fatores que contribuem para a identidade do país, prestigiando as FFAA (CEDN, 2003, p. 283), pelo que, se torna necessário o estabelecimento de uma política de comunicação e da respetiva estratégia pela tutela para a toda a estrutura da Defesa – MDN, EMGFA e Ramos – que contribua para o desiderato de promover a imagem, a reputação e o prestígio das FFAA.

No atual contexto, dominado pela ausência de uma estratégia de comunicação, os diversos responsáveis pelas áreas de comunicação na área da Defesa, promovem de forma não coordenada a imagem de cada Ramo e a divulgação das respetivas atividades, muitas vezes sem qualquer economia de esforços ou rentabilização dos recursos e com o risco de a atividade promocional de um Ramo poder afetar a imagem global das FFAA.

A identidade visual do MDN, EMGFA e Ramos não segue qualquer lógica integrada e não existe uma marca comum para a Defesa. Os vários portais na internet também não seguem uma lógica comum, são desenvolvidos sem qualquer coordenação do MDN (Barros, 2011) ou do EMGFA. Entretanto, o atual Governo³⁸ aprovou uma nova identidade visual comum para os vários Ministérios e para as entidades da Administração Direta do Estado e estabeleceu no respetivo programa³⁹ uma estratégia de centralização e racionalização dos recursos na área da comunicação.

Os vários responsáveis pelas áreas de comunicação na área da Defesa apontam como muito vantajoso o estabelecimento de uma estratégia de comunicação de DN⁴⁰, por forma a potenciar sinergias, racionalizar recursos – técnicos, humanos e financeiros – contribuir para a coesão e para promover a imagem e a reputação das FFAA.

No que respeita às Forças Nacionais Destacadas, as relações públicas do EMGFA e dos Ramos estimulam a coordenação das várias ações de comunicação (Oliveira, 2011), contudo, a coordenação entre o nível estratégico e nível tático é incipiente, não promovendo uma cultura de comunicação e não é claro em que circunstância deve haver intervenção do nível político, militar ou técnico.

³⁸ XIX Governo constitucional, que tomou posse em 21 de junho de 2011.

³⁹ Programa do XIX Governo constitucional.

⁴⁰ Nas entrevistas efetuadas aos responsáveis pelas RP do EMGFA e dos Ramos.



Num período de profundas alterações nas FFAA, conduzidas pela tutela, com propósito de reestruturar, racionalizar e reduzir efetivos, a coordenação centralizada da comunicação é fundamental, quer junto do público interno ajudando a mitigar as dificuldades impostas ao processo comunicativo pela condição militar e por uma estrutura fortemente hierarquizada, assim como junto dos públicos externos para uniformizar uma marca para a Defesa e alinhar as várias mensagens, aumentando a coerência e o impacto da comunicação, criando um clima de confiança com a comunicação social e ser por ela reconhecida como uma instituição credível, contribuindo para promover de forma mais eficaz a imagem e a reputação das FFAA.

d. Síntese conclusiva

O reconhecimento pelas estruturas da DN e das FFAA da importância da comunicação nas organizações e da necessidade da promoção da imagem e da reputação, levou-as a estabelecer e implementar estratégias para realizarem aquelas atividades.

Existe um novo impulso nos serviços de informação e relações públicas com o objetivo de divulgarem a atividade, granjearem uma imagem e reputação positivas e permitirem uma comunicação adequada aos padrões de uma sociedade democrática.

A utilização das novas TIC, nomeadamente a internet e os social media, possibilitaram meios alternativos aos media tradicionais para a divulgação de notícias respeitantes à Defesa e também, obter maior interação e *feedback* com os diversos públicos-alvo.

Como apurado, a comunicação e divulgação das FFAA é realizada de forma independente por cada Ramo, sem estar enquadrada por uma política de comunicação, por omissão da tutela. Os vários portais na Internet são desenvolvidos sem qualquer coordenação do MDN e a identidade visual do MDN, EMGFA e Ramos não segue qualquer lógica integrada, não existindo uma marca comum para a Defesa.

A inexistência de uma estratégia de comunicação de Defesa, dificulta a divulgação de mensagens alinhadas numa lógica integradora, não clarifica as circunstâncias em que deve haver intervenção do nível político ou técnico, não permite potenciar as sinergias dos vários serviços nem racionalizar a utilização dos recursos e ainda, reduz a coerência e diminuí o impacto da comunicação juntos dos diversos públicos, podendo propiciar que a atividade promocional de um Ramo possa afetar negativamente a imagem das FFAA.

Considera-se assim provada a HIP3 e dada resposta à QD3.



4. Estratégia de comunicação para a Defesa Nacional

a. A estratégia de comunicação

“Quem entende o seu e o dos contrayros, estaa perto da victoria”. Fernando Oliveira⁴¹

A estratégia é essencial ao sucesso das organizações, porque explica a natureza da relação entre a organização, os *stakeholders* e a concorrência e, tem como finalidade estabelecer os percursos e os planos de ação que devem ser seguidos para que sejam alcançados os objetivos e vencidos os desafios estabelecidos. *“Coloca em relação um ator responsável e uma situação envolta em perigos e riscos, querendo dizer que se desenvolve em condições adversas”* (Rei, 2002, p. 18). O pensamento estratégico é fundamentalmente uma atividade de reflexão, baseada na análise, na avaliação e na síntese da informação e numa organização está relacionada com a ciência e a arte de utilizar adequadamente todos os recursos, materiais, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades, de forma sistemática e visando o longo prazo. A estratégia *“dá resposta à pergunta, que temos que fazer?, e tem como objeto dizer um fazer, ao contrário da tática cujo objeto é um fazer mesmo”* (Ibidem). Na perspetiva da decisão estratégica, a estratégia é caracterizada segundo três dimensões distintas, o contexto, o conteúdo e o processo, que podem ser identificadas em qualquer problema estratégico real.

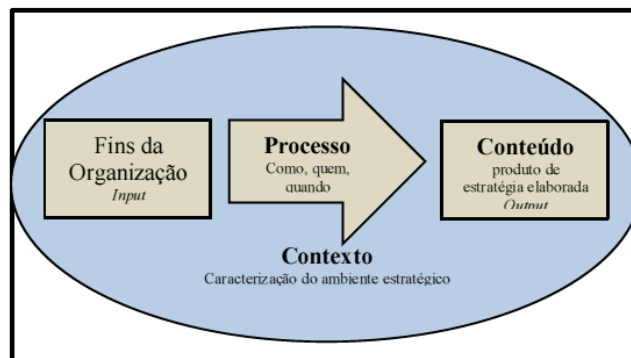


Figura 2 - Dimensões da Estratégia e os Fins da Organização⁴²

O processo explica como, quem e quando é elaborada a estratégia: o como indica como a estratégia deve ser efetuada, analisada, sonhada, formulada, implementada, alterada e controlada; quem está envolvido; e quando promover a realização das atividades necessárias. O conteúdo é o produto da estratégia elaborada, explica a modalidade da ação

⁴¹ A arte da Guerra no Mar, 1555.

⁴² Fonte: Adaptado (Wit & Meyer, 2010, p. 5).



estratégica e refere-se ao que está no plano; entende-se também como o processo de comunicação e discussão entre aqueles que contribuem para e executam a estratégia. O contexto significa o conjunto das circunstâncias e explica a forma como a estratégia funciona e se desenvolve, ou seja, corresponde à caracterização do ambiente estratégico (Wit & Meyer, 2010).

De acordo com Richard Lynch, cada organização tem de gerir a sua estratégia em três áreas principais: nos seus recursos internos, no ambiente em que opera e na sua capacidade de agregar valor ao que faz. Aquele autor define a gestão estratégica como o processo de ligação entre a gestão dos recursos internos da organização e as relações com o exterior, nomeadamente com os seus clientes, fornecedores, concorrentes e o ambiente económico e social na qual está inserida. A organização desenvolve essas relações a partir das suas capacidades e recursos. Por isso usa a sua história, imagem, reputação, competências, recursos e conhecimento para explorar as suas ações futuras.

Para ter sucesso a estratégia deve focar-se nas capacidades fundamentais da organização e no relacionamento preferencial com os públicos-alvo, ou seja, deve desenvolver vantagens sobre os concorrentes que sejam sustentáveis ao longo do tempo e selecionar uma ou mais das várias opções disponíveis.

Uma estratégia deve ser passível de ser instantaneamente comunicável, a sua lógica e o seu propósito necessitam de ser convincentes e facilmente compreendidos para maximizar o seu impacto, estar firmemente estabelecida no contexto dos objetivos políticos, ligando os principais intervenientes e ser na sua essência simples ou pelo menos capaz de ser explicada em termos simples (Lynch, 2009).

A gestão estratégica compreende as decisões e as ações de gestão que instituem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e cujo modelo de processo decisório, necessariamente cíclico e evolutivo, assenta em quatro fases distintas e que são consensuais na generalidade das obras de referência: a análise estratégica, a formulação estratégica, a implementação estratégica e a avaliação e controlo.

A análise estratégica, também conhecida por diagnóstico estratégico, tem como objetivo elaborar a análise da envolvente interna e da externa e a forma como ambas interagem. A análise *SWOT*⁴³ e a análise dos *stakeholders* são as principais ferramentas utilizadas nesta fase, que permitem, respetivamente, fundamentar as estratégias seguidas pela organização e identificar e segmentar os indivíduos e as entidades que possam afetar o

⁴³ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)



desempenho estratégico da organização.

A formulação estratégica é materializada no plano estratégico, definindo-se a missão, que é a razão de ser da organização, os valores pelos quais a organização orientará o seu comportamento, a visão, que é o estádio que a organização pretende alcançar, onde ela quer estar no futuro, as metas e os objetivos a alcançar, as modalidades de ação para cumprir os objetivos e cumprir a missão e as linhas de orientação gerais para a tomada de decisão.

A implementação estratégica, engloba o conjunto de atividades necessárias para a execução da estratégia, operacionalizada através da aplicação dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos definidos sob orientação do plano estratégico. É uma fase crítica pois envolve a passagem da teoria à prática.

A avaliação e controlo, é o processo pelo qual se monitorizam e avaliam as atividades e os resultados da ação estratégica, permitindo que o desempenho verificado possa ser comparado com o desejado. O processo deve ser contínuo, possibilitando efetuar o acompanhamento e controlo dos objetivos e das atividades (Caldeira, 2009).

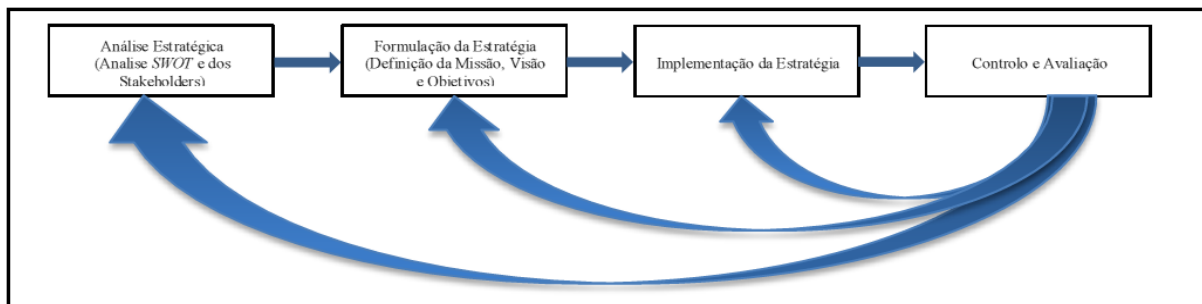


Figura 3 - Modelo de gestão estratégica⁴⁴

Uma estratégia de comunicação é uma forma de exprimir, em linguagem simples, determinados objetivos de comunicação, para que o público recetor os possa assimilar corretamente; define as escolhas essenciais e permanentes da comunicação, ou seja, “*corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar*” (Dionísio & Rodrigues, 2010).

Com uma estratégia de comunicação pretendemos obter resposta às questões, sobre quais são os objetivos de comunicação e junto de que públicos. Também pode ser definida, como “*um marco ordenador que integra os recursos de comunicação corporativa num*

⁴⁴ Fonte: Adaptado (Caldeira, 2009, p. 16)



esquema de longo prazo, segundo objetivos coerentes, adaptáveis e rentáveis para a empresa (Garrido, 2001, cit. por Rei, 2002, p. 47).

Poderá ainda ser entendida como um conjunto de táticas de comunicação, uma visão antecipatória, uma metodologia para a resolução de um dado problema, uma relação com o meio envolvente e uma visão de futuro (Rei, 2002, p. 49).

Acresce que o estabelecimento de uma estratégia de comunicação salienta e reforça a importância do planeamento, a compreensão de determinada situação, a capacidade de realização das tarefas e a identificação dos objetivos. Tem ainda o propósito de integrar os públicos-alvo nos projetos da organização, assim como, de todos os projetos nos seus públicos-alvo, pelo que, é cada vez mais um processo inseparável da estratégia global da organização.

Neste contexto, a comunicação passa a ser incluída no processo de decisão da organização e nos seus processos estratégicos, sustentada num planeamento e monitorizada de forma sistemática, tendo como função contribuir para explicar as decisões e as ações da organização, na procura de concretização de resultados e validação dos *stakeholders*.

Uma estratégia de comunicação concretiza, entre outras, as funções seguintes:

- Estimula a organização a refletir e a efetuar uma análise periódica sobre a sua relação com os seus *stakeholders*, a refletir sobre a sua envolvente, a identificar os seus públicos relevantes, a analisar a imagem e a reputação, as forças e fraquezas e a definir o papel a desempenhar pela comunicação na organização.
- Define um rumo para a comunicação, estabelecendo as mensagens, as diversas formas de comunicação e o seu peso relativo. Estabelece as áreas de aplicação, quando, onde e como intervir na CI e na comunicação externa.
- Dá coerência à multiplicidade de comunicação de uma organização, na medida em que disponibiliza diretrizes claras sobre a comunicação a realizar, concentrando e direcionando esforços (Idem, p. 50).

A estratégia de comunicação deverá também contribuir para fortalecer a identidade da organização, aumentar a reputação, potenciar a mudança na organização, resolver problemas pontuais e crises, aumentar a credibilidade da organização, partilhar valores e criar um sentimento de pertença, criar relações de confiança com os diversos públicos, acumular *goodwill* para a organização e monitorizar a comunicação na e da organização avaliando a sua eficácia.

Uma estratégia de comunicação, como qualquer outra estratégia deverá ser caracterizada segundo as três dimensões anteriormente indicadas, o processo de



elaboração, o contexto e o conteúdo estratégicos. A sistematização do processo de elaboração é fundamental para a planificação das ações, programas ou planos de comunicação, pelo que, devem ser consideradas as etapas já enunciadas, a análise estratégica e a formulação da estratégia, a implementação e o controlo da estratégia. Apesar de apresentadas de forma sequencial aquelas etapas são contínuas e interrelacionadas, permitindo elaborar a documentação estruturante, nomeadamente, o documento com os princípios orientadores, a diretiva de política de comunicação, a modalidade de ação estratégica, os programas, os orçamentos e os sistemas de controlo, de que são exemplo o *Balanced ScoreCard* e o *Enterprise Project Management*.

b. Princípios orientadores para uma estratégia de comunicação da DN

A primeira preocupação de um documento orientador para a formulação de uma estratégia é dar resposta a qual a intenção ou a meta a alcançar com a estratégia, nesta situação com uma estratégia de comunicação. Uma estratégia de comunicação da Defesa deverá ter a preocupação de maximizar os esforços de toda a comunicação da DN e dos Ramos, para realçar e aumentar a reputação das FFAA, sustentar a convicção de necessidade e a compreensão da DN e das FFAA e qual a importância da Defesa para o interesse nacional.

Para suportar e apoiar a visão estratégica e potenciar o cumprimento da missão a estratégia deve contribuir para ajudar a demonstrar que a DN é essencial para o interesse nacional, proporcionar um quadro de referência para identificar o que se pretende alcançar com as atividades de comunicação, quais as áreas prioritárias onde concentrar esforços, quem necessita de ser envolvido e permitir que as várias atividades e estratégias de comunicação dos Ramos e dos diversos organismos dependentes do Ministério da Defesa estejam alinhadas com a estratégia da tutela.

Aumentar a reputação da DN e FFAA deverá ser o principal objetivo da estratégia de comunicação da DN, pois umas FFAA com elevada reputação junto da OP terão mais facilitada a tarefa de assegurar os recursos necessários ao seu adequado funcionamento, sustentar a convicção da sua necessidade e demonstrar a sua importância para o interesse nacional.

Para alcançar aquele objetivo será necessário melhorar o relacionamento com os media e os diversos públicos-alvo, aumentar a coerência da mensagem de todos os envolvidos na comunicação da Defesa e verificar essa coerência com base na avaliação dos respetivos resultados e ainda, edificar uma estrutura de comunicação competente e eficaz.



A eficácia da comunicação dependerá de uma abordagem da comunicação coerente e baseada num entendimento comum em todos os setores da Defesa, concentrando os esforços nas seguintes prioridades conjunturais e permanentes:

- Demonstrar que as FFAA desempenham com sucesso as missões que lhes são atribuídas, nomeadamente as Forças Nacionais Destacadas, que contribuem para a segurança nacional e internacional, para o prestígio nacional e para a credibilidade internacional do país e as missões de interesse público realizadas de forma contínua 24horas/365dias em benefício de toda a sociedade;
- Mostrar que a Defesa valoriza, apoia e equipa adequadamente os militares para o desempenho das tarefas atribuídas;
- Apontar o contributo da DN e das FFAA para a segurança e para a defesa do interesse nacional;
- Realçar a qualidade e o profissionalismo das FFAA;
- Indicar que a DN e as FFAA disponibilizam aos públicos internos e externos informação de forma transparente, adequada aos padrões de uma sociedade democrática e que os recursos colocados à sua disposição são empregues de forma criteriosa, transparente e em conformidade com a lei.

Para atingir os objetivos estratégicos será necessário atuar em várias áreas, designadamente de âmbito genético, estrutural e operacional.

No âmbito genético, será necessário criar uma estrutura de comunicação no MDN que assuma a gestão estratégica da comunicação da DN e dotar a estrutura de comunicação do MDN e dos Ramos de pessoal devidamente qualificado e treinado e com os recursos adequados.

No âmbito estrutural, dotar a DN de uma organização para a ação na área da comunicação, devidamente estruturada, com os vários níveis de responsabilidade identificados.

No âmbito operacional, assegurar que o público interno possui a informação correta, coincidente com a transmitida ao público externo para que se transforme num indicador para a OP, desenvolver relações de confiança com os *stakeholders* externos com especial incidência nos que têm maior influência nos assuntos de Defesa, clarificar as circunstâncias em que deve haver intervenção do nível político ou técnico, identificando em cada situação a pessoa correta para divulgar a informação, utilizar todos os canais disponíveis para divulgar informação pertinente, tendo em atenção os novos meios de



comunicação, a internet e as redes sociais, que permitem comunicar diretamente com o público.

A avaliação da eficácia da estratégia implementada deverá ser medida com recurso a sondagens, pesquisas de opinião, questionários, comparação dos resultados de comunicação planeados com os realmente obtidos em eventos chave, para verificar o aumento da reputação, a melhoria no relacionamento com os *stakeholders* e o eventual aumento da eficácia da comunicação da DN.

c. Síntese conclusiva

A estratégia é essencial ao sucesso das organizações, porque explica a natureza da relação entre a organização, os *stakeholders* e a concorrência e tem como finalidade estabelecer os percursos e os planos de ação que devem ser seguidos para que sejam alcançados os objetivos e vencidos os desafios estabelecidos.

Uma estratégia de comunicação estimula a organização a refletir sobre a sua envolvente, a identificar os seus públicos relevantes, a analisar a imagem e a reputação, as forças e fraquezas, definir o papel a desempenhar pela comunicação na organização e qual o rumo da comunicação e a dar coerência à multiplicidade de comunicação de uma organização.

A estratégia de comunicação deverá proporcionar um quadro de referência que identifique o que se pretende alcançar com as atividades de comunicação, quais as áreas prioritárias onde concentrar esforços, quem necessita de ser envolvido e permitir que as várias atividades e estratégias de comunicação dos Ramos e dos diversos organismos dependentes do Ministério da Defesa estejam alinhadas com a estratégia da tutela.

O principal objetivo de uma estratégia de comunicação da Defesa deverá ser aumentar a reputação da DN e FFAA, para isso será necessário atuar em várias áreas, designadamente de âmbito genético, estrutural e operacional.

Considera-se assim provada a HIP4 e dada resposta à QD4.



Conclusões

A globalização dos mercados e o conseqüente acelerado ritmo de mudança, obrigou as empresas a adaptarem-se à mudança e a flexibilizar o seu modo de funcionamento, com objetivo de se manterem competitivas, passando a incluir a gestão da comunicação no seu planeamento estratégico. Esta nova realidade levou-as a adotarem estratégias de comunicação que contribuíssem para aumentar a respetiva imagem e reputação, diferenciando-as da concorrência.

A reputação, que se traduz no prestígio e no reconhecimento da organização nos diversos âmbitos em que desenvolve a sua atividade, passa a ser um importante recurso estratégico para a diferenciação perante os concorrentes e preferência entre os respetivos *stakeholders*.

As questões éticas e de responsabilidade social nas atuais sociedades democráticas mais vigilantes e informadas, obrigaram as organizações a uma maior transparência e à disponibilização da informação relevante para os *stakeholders* e para a OP, passando o planeamento da comunicação a estar ligado ao processo de planeamento estratégico da organização, no qual é refletido a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais delineadas.

O processo de planeamento e execução da comunicação da DN e das FFAA deverá adotar um procedimento semelhante, com as necessárias adaptações, decorrentes de serem instituições militares, com intuito de influenciar a OP, tendo como objetivo garantir a correta perceção da DN e das FFAA e a sua importância para a segurança e para o prestígio internacional do país, promovendo a confiança, a credibilidade, a imagem e a reputação positiva das FFAA junto da sociedade, como ficou demonstrado no primeiro capítulo.

Da análise das estratégias de comunicação da OTAN e da Defesa dos EUA e RU, foi possível verificar que estas organizações reconhecem as vantagens de terem a CE, baseada nos princípios de comunicação das grandes empresas e enquadrada por uma estratégia, que oriente as atividades de comunicação de forma integrada.

A comunicação nestas organizações de Defesa é considerada uma ferramenta estratégica que contribui para a consecução dos objetivos políticos globais, fazendo parte do conceito estratégico global, incorporando desde o início, o planeamento e a execução de todas as operações e integrada de forma vertical desde o nível estratégico ao nível tático.

Naquelas organizações, foram criadas estruturas de nível estratégico para gerir e coordenar a comunicação em conformidade com a estratégia global de comunicação,



permitindo fornecer um quadro de referência que garanta a integridade e a consistência das mensagens para o mais baixo nível tático, criando compreensão e empatia junto da OP, promovendo relações de confiança mútua com os media e aumentando a respetiva credibilidade.

Da análise efetuada ficou provado, no segundo capítulo, que é possível identificar linhas de força comuns nas estratégias de comunicação de Defesa de países aliados a serem consideradas na formulação de uma estratégia de comunicação da DN.

Na Defesa e nas FFAA foram criados serviços de informação e relações públicas com objetivo de divulgarem a atividade, granjearem uma imagem e reputação positivas e permitirem uma comunicação adequada aos padrões de uma sociedade democrática.

A utilização das novas TIC, nomeadamente a internet e os social media, possibilitaram meios alternativos aos media tradicionais para a divulgação de notícias respeitantes à Defesa e também, obter uma maior interação e *feedback* com os diversos públicos-alvo.

Como apurado pela investigação a comunicação e divulgação das FFAA é realizada de forma independente por cada Ramo, sem estar enquadrada por uma política de comunicação, por omissão da tutela. Os vários portais na Internet são desenvolvidos sem qualquer coordenação do MDN e a identidade visual do MDN, EMGFA e Ramos não segue qualquer lógica integrada, não existindo uma marca comum para a Defesa.

A inexistência de uma estratégia de comunicação de Defesa, dificulta a divulgação de mensagens alinhadas numa lógica integradora, não clarifica as circunstâncias em que deve haver intervenção do nível político ou técnico, não permite potenciar as sinergias dos vários serviços nem racionalizar a utilização dos recursos e ainda, reduz a coerência e diminuí o impacto da comunicação juntos dos diversos públicos, podendo propiciar que a atividade promocional de um Ramo possa afetar negativamente a imagem das FFAA como ficou demonstrado no terceiro capítulo.

No quarto capítulo mostrou-se que a estratégia é essencial ao sucesso das organizações, porque explica a natureza da relação entre a organização, os *stakeholders* e a concorrência e, tem como finalidade estabelecer os percursos e os planos de ação que devem ser seguidos para que sejam alcançados os objetivos e vencidos os desafios estabelecidos.

Que uma estratégia de comunicação estimula a organização a refletir sobre a sua envolvente, a identificar os seus públicos relevantes, a analisar a imagem e a reputação, as forças e fraquezas, a definir o papel a desempenhar pela comunicação na organização e



qual o rumo da comunicação e a dar coerência à multiplicidade de comunicação de uma organização.

A estratégia de comunicação deverá permitir que as várias atividades e estratégias de comunicação dos Ramos e dos diversos organismos dependentes do Ministério da Defesa estejam alinhadas com a da tutela e ter como principal objetivo aumentar a reputação da DN e FFAA, sendo para isso necessário atuar de forma integrada em várias áreas, designadamente de âmbito genético, estrutural e operacional.

Fica assim demonstrada a necessidade da formulação de uma estratégia de comunicação da Defesa, para maximizar os efeitos e dar a coerência indispensável à comunicação, viabilizar a utilização integrada dos recursos, sustentar a convicção da necessidade, aumentar a compreensão do papel relevante da Defesa e elevar a reputação da DN e das FFAA.



Bibliografia

- Abreu, F., 2002, *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Baltazar, M. S., 2000, *O “Estado” das relações civis-militares em democracia*. Apresentação no IV Congresso Português de Sociologia. [em linha]. Universidade de Coimbra. Disponível em: http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dbb416b73b_1. PDF, [Consultado 4 de janeiro 2012].
- Barros, S. P., 2011, Entrevistada pelo autor, Secretaria-Geral do MDN, (Diretora do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas), 8 de novembro de 2011.
- Caldeira, J., 2009, *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*, Coimbra, Edições Almedina, SA.
- Carreiras, H., 2009, *Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas (2009)*. [Em linha]. Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://fa.cies.iscte.pt/content/news/apresentacao%20publica%20resultados.Pdf>, [Consultado 3 de janeiro 2012].
- CEDN, 2003. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Resolução do Conselho de Ministros N.º 6/2003, de 20 de Janeiro, DR, 1ª – B série, n.º 16 de 20 de Janeiro, p 279 - 287.
- CORREIA, F., *O jornalismo em Portugal*. [Em linha]. Disponível em: http://resistir.info/portugal/fcorreia_jornalismo.html#anexo, [Consultado 3 de janeiro 2012].
- CRP, 2005, *Constituição da República Portuguesa*, Lei Constitucional N.º 1/2005, de 12 de Agosto, DR, 1ª- A série, n.º 155 de 12 de Agosto, p 4642 – 4686.
- CTI, 2011, *Corporate Transitions International*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ctiarch.com>, [Consultado 19 de dezembro 2011].
- Coelho, N., 2011, *Os media como vectores na prossecução dos objectivos estratégicos das Forças Armadas*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Lisboa, IESM.
- Dias, F. N., 2007, *Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento – Um Olhar Sociológico*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Dionísio, P. & Rodrigues, V., 2010, *Publicitor*, Alfragide, Publicações D. Quixote.
- Drucker, P. F., 2002, *A Administração na Próxima Sociedade*, São Paulo, Nobel.



- Einsberg, E. e Goodall, Jr., 1997, *Organizational Communication: balancing, creativity and constrain*, New York, St Martin's Press.
- Espanha, 2011, *Estrategia Española de Seguridad*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.defensa.gob.es/politica/seguridad-defensa/objetivos/>, [Consultado 09 março de 2012].
- EUA, 2007a, *Strategic Communications and Public Diplomacy –Policy Coordinating Diplomacy, June 2007*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.au.af.mil/info-ops/strategic.htm#definitions>, [Consultado 19 março 2012].
- EUA, 2007b, *DoDD 5105.74, Deputy Secretary of Defense Memorandum, Establishment of the Defense Media Activity, 24 September 2007*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/dir.html>, [Consultado 19 março 2012].
- EUA, 2010a, *White House Strategic Communications report to Congress, 16 March 2010*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.au.af.mil/info-ops/strategic.htm#definitions>, [Consultado 19 março 2012].
- EUA, 2010b, *Commander's Handbook for strategic Communication and Communication Strategy, Joint Warfighting Center*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.carlisle.army.mil/DIME/documents/Strategic%20Communication%20Handbook%20Ver%203%20-%20June%202010%20JFCOM.pdf>, [Consultado 19 março 2012].
- Exército, 2010, *Plano de Comunicação do Exército 2010-2011*, Lisboa, Estado-Maior do Exército.
- Fernandes, A. S., 2011, Entrevistado pelo autor, Gab. CEMA, (Capitão-Tenente, Assessor de Relações Públicas do Almirante CEMA), 21 de outubro de 2011.
- Gonçalves, N., 2010, *As Forças Armadas e os Media*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Lisboa, IESM.
- Grunig, J. E., 2006, *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*. *Journal of Public Relations Research*, [Em linha], 18- 2, pp. 151 – 176. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5, [Consultado 4 de janeiro 2012].
- IESM, 2011, *NEP n.º DE 218 - Trabalhos de Investigação*, 15 de setembro de 2011. Lisboa.
- Kotler, P., 2009, *Marketing para o Século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, Ediouro.



- Lynch, R., 2009, *Strategic Management – formerly Corporate Strategy*, Prentice Hall / Financial Times.
- LDN, 2009. *Lei de Defesa Nacional*. Lei Orgânica N° 1-B/2009, de 7 de julho, Republicada no DR 1ª série, n° 138 de 20 de julho, p. 4541- 4550.
- LOBOFA, 2009. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Lei Orgânica N° 1-A/2009, de 7 de julho, DR, 1ª Série, n° 129, p. 4344 (2) - 4344 (9).
- Kunsch, M. M. K., 2002, *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, SUMMUS Editorial.
- Marinha, 2005, *A Comunicação na Marinha*. - PGA 4 (A), Lisboa, Estado-Maior da Armada.
- Marinha, 2008, *Doutrina para a Intranet e Internet na Marinha* - PCA 15, Lisboa, Estado-Maior da Armada.
- Marinha, 2010, *Estratégia Naval Portuguesa*. Cadernos Navais n.º 34, Julho-Setembro 2010. [Em linha]. Disponível em: <http://www.marinha.pt/PT/noticiaseagenda/informacaoReferencia/cadernosnavais/cadnav/Pages/CadernoNaval34.aspx>, [Consultado 6 de janeiro de 2012].
- Matos, L. S., Bacalhau, M., 2001, *As Forças Armadas em tempo de Mudança*, Lisboa, Edições Cosmos - Instituto da Defesa Nacional.
- MDN, 2011, *Decreto-Lei N.º 122/2011, de 29 de Dezembro*, DR, 1.ª série, n.º 249, p 5474 – 5481.
- MDN, 2012, *Decreto Regulamentar N.º 7/2012, de 18 de Janeiro*, DR, 1.ª Série, n.º 13, p. 310 – 312.
- Mesquita, M., s.d., *Espírito de Defesa ou Defesa da Censura?*, [Em linha]. Disponível em: http://www.ieei.pt/files/Mario_Mesquita_Espirito_de_Defesa_ou_Defesa_da_censura.pdf, [Consultado 9 de março de 2012].
- Oliveira, D.P.R., 1988, *Planeamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Oliveira, J. R., 2011, Entrevistado pelo autor, EMGFA, (Capitão-de-fragata, Assessor de Relações Públicas do General CEMGFA), 9 de novembro de 2011.
- Oliveira, P. F., *A Arte da Guerra no Mar*, Lisboa, Coleção Documentos N.º1, Ministério da Marinha.
- OTAN, 2009, *PO (2009)0141, NATO Strategic Communications Policy, 29 Sep 09*.
- OTAN, 2010, *MCM-0085-2010, Military Concept for NATO Strategic Communications, 11 Aug 10*.



- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Ramos, F., 2007, *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa*, Lisboa, MEDIA XXI – Formalpress.
- Rei, J. E., 2002, *Comunicação Estratégica*, V. N. Gaia, André Veríssimo.
- RI, 2011, *Reputation Institute*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.reputationinstitute.com/contact/ri-us>, [Consultado 5 de janeiro 2012].
- RU, 2012, Joint Doctrine Note 1/12 – Strategic Communication: The Defence Contribution, MOD UK. [Em linha]. Disponível em: <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/OurPublications/JDNP/Jdn112StrategicCommunicationTheDefenceContribution.htm>, [Consultado 3 de março 2012].
- RU, s.d., *Defence Communications Strategy*, MOD UK. [Em linha]. Disponível em: http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/278AC7B5-3B36-43AC-B118-D551FD7F8AE6/0/defence_comms_strat.pdf, [Consultado 4 de janeiro 2012].
- Sampaio, J.& Soares, M. & Eanes, R., 2009, *Contributos para uma Estratégia Nacional*, Lisboa, Instituto da Defesa Nacional.
- Sebastião, S. P., 2009, *Comunicação Estratégica – as Relações Públicas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. P., 2011, Entrevistada pelo autor, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 21 de novembro de 2011.
- Serafim, P. S., 2011, Entrevistado pelo autor, EMA, (Capitão-Tenente, responsável comunicação Estratégica na Divisão de Planeamento - EMA), 25 de outubro de 2011.
- Scott, D. M., 2008, *As Novas Regras de Marketing e Relações Públicas*, Porto, Porto Editora, Lda.
- Toffler, A., 2001, *Os Novos Poderes*, Lisboa, Livros do Brasil.
- Walker, R., 2011, *Strategic Management Communication for Leaders*, South-Western Cengage Learning.
- Wit, B. & Meyer, R., 2010, *Strategy, Process, Content, Context*, South-Western Cengage Learning.
- Wolf, M., 2006, *Teorias da Comunicação*, Lisboa, Editorial Presença.
- Yarger, H., 2006, *Strategic Theory For The 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Strategic Studies Institute, US Army War College.



Apêndice N° 1 - Glossário de conceitos

Agenda setting – modelo teórico que refere que os media têm um real efeito na opinião pública apenas pelo facto de darem mais atenção a certos assuntos e esquecerem outros. Através dos media, as audiências não só são informadas sobre assuntos de interesse público, mas também são condicionadas sobre o grau de importância que devem atribuir a um assunto, pela visibilidade que os media lhe conferem.

Assessoria de Imprensa – conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de estabelecer e manter canais de comunicação entre a instituição e os órgãos de comunicação social, em geral, e os jornalistas em particular.

Comunicação Institucional – área da comunicação organizacional que visa mediar, no plano formal, o relacionamento entre a instituição e os públicos-alvo exteriores (comunicação externa), e entre os elementos da organização (comunicação interna).

Comunicação Organizacional – Conjunto de práticas abrangentes que traduzem a estratégia de comunicação de uma organização para com os seus públicos-alvo. Normalmente divide-se em duas grandes áreas, não estanques: os públicos externos e os públicos internos.

Comunicação Organizacional Integrada – conceito de que toda a comunicação de uma organização deverá ser integrada, constituindo-se como elemento estratégico de direção, a incluir nos processos de planeamento e gestão estratégicos. Inclui a comunicação institucional, a comunicação administrativa e o marketing.

Gestão Estratégica – trata da edificação, estruturação e emprego de todos os recursos da organização, de forma a desenvolver a vantagem estratégica necessária à construção do futuro desejado.

Gestão da Reputação – conjunto de práticas que permitem a uma organização melhorar a forma como é vista pela envolvente (social, de mercado, etc.) onde se insere. Inclui a Comunicação Organizacional, a responsabilidade social, as RP, IP, Marketing, *Lobbying*, etc.

Identidade Corporativa – a identidade corporativa (ou identidade organizacional) corresponde ao conjunto de características, valores e crenças com que a organização se auto identifica e se diferencia das outras organizações existentes.



Informação – Conjunto de dados organizados, padronizados, agrupados e/ou categorizados que dizem respeito a uma descrição, definição ou perspectiva, que dão resposta às questões: «o quê?», «quem?», «quando?», «onde?».

Opinião pública – é um conceito complexo mas, na sua forma simplificada, pode definir-se como a percepção comum e maioritária de um grupo, sobre um determinado assunto, resultado da interação individual com a realidade, das respetivas estruturas de valores, que através de processos comunicacionais se agrupam no que se considera então a opinião pública.

Relações Públicas – a atividade de relações públicas consiste no esforço deliberado, planeado e continuado com o fim de alcançar, promover e conservar uma boa imagem (compreensão, credibilidade e empatia) da junto dos seus diversos públicos. A finalidade é gerar o apoio destes para com as ações que desenvolve no âmbito da missão que lhe está legalmente atribuída.

Reputação Organizacional – representação percetiva do passado e ações futuras, importância ou impacto futuro de uma organização, que descreve o seu potencial de atração, empatia e afinidade no seu meio de interação.



Apêndice Nº2 – Matriz de confirmação

Questão Central	Questões derivadas	Hipóteses	Confirmação Hipóteses	Resposta à Questão Central
Que fundamentos tornam imperativa uma estratégia de comunicação da Defesa Nacional?	Poderão os princípios da Comunicação Organizacional do mundo empresarial serem aplicados ao processo de gestão de nível estratégico da DN?	Os princípios da Comunicação Organizacional contribuem decisivamente para o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos globais das empresas e são aplicáveis, com as devidas adaptações, ao processo de gestão estratégica da DN e das FFAA.	Hipótese validada (Página 18)	A formulação de uma estratégia de comunicação da Defesa é fundamental para maximizar os efeitos e dar a coerência indispensável à comunicação, viabilizar a utilização integrada dos recursos, sustentar a convicção da necessidade, aumentar a compreensão do papel relevante da Defesa e elevar a reputação da Defesa Nacional e das FFAA.
	Existem referências nas estratégias de comunicação de DN de países aliados, que sirvam de exemplo para a formulação de uma estratégia de comunicação da Defesa?	É possível identificar linhas de força comuns, largamente difundidas e testadas em países com processos de planeamento mais sedimentados e com provas dadas no aumento da reputação das respetivas FFAA, que devem ser consideradas na formulação de uma estratégia de comunicação da DN.	Hipótese validada (Página 26)	
	Existem lacunas na gestão da comunicação da DN e das FFAA que condicionem a eficiência do processo comunicacional e a maximização do seu efeito junto dos cidadãos?	Existem lacunas na gestão da comunicação da DN e das FFAA, que limitam a exploração de todo o potencial do processo de comunicação, devido à inexistência de uma estratégia de comunicação.	Hipótese validada (Página 34)	
	Quais os principais princípios orientadores que devem estar presentes na formulação de uma estratégia de comunicação da DN?	Os princípios orientadores que devem estar presentes na formulação de uma estratégia de comunicação, deverão integrar as necessidades de nível genético, estrutural e operacional que sustentem a comunicação da DN e das FFAA, de forma a permitir maximizar os efeitos e dar a coerência indispensável à comunicação, viabilizando uma utilização integrada dos recursos e possibilitando aumentar a respetiva reputação.	Hipótese validada (Página 41)	