

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

2023/2024



TII

**EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE CONJUNTA *MILITARY PUBLIC*
AFFAIRS – CONTRIBUTOS PARA O VETOR ORGANIZAÇÃO**

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

**Ricardo Nuno Pires Borges
MAJOR, INFANTARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE CONJUNTA *MILITARY*
***PUBLIC AFFAIRS* – CONTRIBUTOS PARA O VETOR**
ORGANIZAÇÃO

MAJOR, INFANTARIA Ricardo Nuno Pires Borges

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2023/2024

Pedrouços 2024



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE CONJUNTA *MILITARY*
***PUBLIC AFFAIRS* – CONTRIBUTOS PARA O VETOR**
ORGANIZAÇÃO

MAJOR, INFANTARIA Ricardo Nuno Pires Borges

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2023/2024

Orientador: TENENTE-CORONEL ADMIL Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2024



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Ricardo Nuno Pires Borges**, declaro por minha honra que o documento intitulado, “**Edificação da Capacidade Conjunta *Military Public Affairs* – Contributos para o Vetor Organização**”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvido enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **06 de maio de 2024**

Ricardo Nuno Pires Borges



Agradecimentos

Este trabalho de investigação materializa a etapa final do Curso de Estado-Maior Conjunto, um marco que só foi possível alcançar devido aos valiosos contributos, diretos ou indiretos, de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao meu orientador, TCor, AdMil, Pedro Manuel Carriço Pinheiro, pelo apoio inestimável, partilha de experiências e, acima de tudo, pela confiança demonstrada na minha liberdade académica, alicerce decisivo para o meu desenvolvimento enquanto auditor deste Curso, abrindo os meus horizontes no processo de investigação.

Em segundo lugar, gostaria de manifestar o meu profundo reconhecimento a todos os entrevistados que gentilmente dedicaram parte do seu tempo para me ouvir e responder às minhas questões, TCor Cav Luís Peralta Pimenta; TCor Art Paulo Siborro Alves; CFr Luís Rosado; TCor AdMil Vilela da Costa; Maj TODCI, Nuno Paixão e ao TCor Eduard Stewart das Forças Armadas Canadianas. As vossas experiências e conhecimentos foram inestimáveis para o desenvolvimento deste trabalho de investigação, contribuindo significativamente para a riqueza e profundidade deste estudo.

Aos elementos do Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024, que sem dúvida destaco como a verdadeira mais-valia durante este percurso profissional e académico. A partilha de experiências e acima de tudo o espírito de entreajuda que permeou todas as atividades de forma constante e contínua, tornaram a sua realização facilitada. *“Sozinhos vamos mais rápido. Juntos vamos mais longe.”*

À Cláudia e à Maria por serem a minha fonte de inspiração e determinação. Sem o vosso apoio inestimável, nada seria possível. Agradeço do fundo do meu ser por estarem incondicionalmente ao meu lado.

A todos vós, expresso a minha profunda gratidão



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Estado da Arte/Revisão da Literatura	4
2.1.1. Evolução do conceito de <i>Mil PA</i> no âmbito da NATO.....	4
2.1.2. Targets da NATO para a edificação da capacidade conjunta de <i>Mil PA</i>	6
2.1.2.1. Centro Mídia e Informação de <i>Mil PA</i> da NATO (<i>NATO Media Information Centre</i> (NMIC)).....	7
2.1.2.2. <i>Mil PA</i> Joint Media Operations Teams (JMOT).....	10
2.1.2.3. <i>Mil PA</i> Combat Camera Team (CCT)	10
2.1.3. <i>Mil PA</i> nas FFAA portuguesas ao nível do EMGFA	12
2.1.4. <i>Mil PA</i> nas Forças Armadas Estrangeiras (Canadá)	14
2.1.5. Base Conceptual.....	16
2.1.5.1. Capacidade Conjunta.....	16
2.1.5.2. StratCom.....	18
2.1.5.3. <i>Mil PA</i>	20
2.2. Modelo de Análise	21
3. Metodologia e método	22
3.1. Metodologia	22
3.2. Método	22
3.2.1. Participantes e procedimento	22
3.2.2. Instrumento(s) de recolha de dados	22
3.2.3. Técnica(s) de tratamento dos dados	23
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	24
4.1. Arquitetura organizacional	24
4.2. Linhas de ação para a edificação da capacidade conjunta de <i>MiPA</i> nas FFAA portuguesas (OG) no âmbito do vetor Organização	28
4.3. Desafios	29
4.4. Síntese conclusiva.....	30
5. Conclusões	31



Referências bibliográficas	33
----------------------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A — Corpo de Conceitos	Apd A - 1
Apêndice B — Caraterização dos Entrevistados	Apd B - 1
Apêndice C — Guião de entrevista a E1, E2, E3, E4 e E5	Apd C - 1
Apêndice D — Guião de entrevista a E6	Apd D - 1
Apêndice E — Análise das entrevistas	Apd E - 1
Apêndice F — Análise de Conteúdo das Entrevistas Semiestruturadas.....	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Sistematização da atividade de <i>Mil PA</i>	6
Figura 2 – Exemplo da estrutura de autoridade de um NMIC.....	8
Figura 3 – Constituição de um NMIC	9
Figura 4 – Organização do EMGFA.....	12
Figura 5 – Estrutura do CCOM	13
Figura 6 – Estrutura do Estado-Maior do CCOM	14
Figura 7 – Estrutura da Defesa do Canadá	15
Figura 8 – Elementos de uma Capacidade Conjunta.....	17
Figura 9 – Estrutura de <i>StratCom</i> da NATO	19
Figura 10 – Possível localização do Núcleo Permanente do NMIC.....	26
Figura 11 – Possível proposta de Organização do NP do NMIC	27
Figura 12 – Proposta de articulação entre estruturas de PA e o NMIC.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Exemplo da constituição de um NMIC para ORC	10
Tabela 2 – Estruturas e Possíveis origens dos militares	24
Tabela 3 – Corpo de Conceitos NATO	Apd A - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	21
Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados.....	Apd B - 1
Quadro 3 – Análise de conteúdo das entrevistas	Apd F - 1



Resumo

Nos últimos dez anos, a Organização Atlântica tem dedicado especial atenção à sua Comunicação Estratégica. Por um lado, impulsionada pelas lições aprendidas em operações e por outro, considerando a imperativa necessidade de adaptação às mudanças no cenário geopolítico, particularmente na Europa. Neste âmbito da comunicação, importa destacar a crescente importância das Relações Públicas Militares, que terá conduzido inclusivamente Portugal a assumir a responsabilidade de desenvolver esta capacidade conjunta.

Perante esta conjuntura de compromisso e utilidade, a investigação procura contribuir para a edificação da capacidade conjunta de Relações Públicas Militares, no âmbito das Forças Armadas portuguesas, apontando prioridades a considerar, especialmente no que concerne ao vetor “Organização”.

Seguindo um raciocínio indutivo e uma estratégia de investigação qualitativa, desenvolveu-se um estudo de caso, com recurso a técnicas de análise documental e entrevistas semiestruturadas a um conjunto de especialistas, com o objetivo de identificar oportunidades e vulnerabilidades durante o respetivo processo de edificação.

Conclui-se pela importância da atualização e robustecimento das Relações Públicas Militares para cumprir os compromissos de defesa e segurança da NATO, especialmente em termos de investimento em capacidades que apoiam diretamente as operações militares e a comunicação estratégica, devendo ser uma prioridade para as Forças Armadas portuguesas.

Palavras-chave:

NATO; Relações Públicas Militares; Capacidade conjunta



Abstract

Over the past decade, the Atlantic Organization has paid special attention to its Strategic Communication. On the one hand, driven by lessons learned from operations, and on the other, considering the imperative need to adapt to changes in the geopolitical landscape, particularly in Europe. Within this communication scope, it is important to highlight the growing importance of Military Public Affairs, which has even led Portugal to assume responsibility for developing this capability.

Given this context of commitment and utility, the research seeks to contribute to the building of a joint Military Public Affairs capability within the Portuguese Armed Forces, pointing out priorities to consider, especially regarding the "Organization" vector.

Following an inductive reasoning and a qualitative research strategy, a case study was developed, using techniques of document analysis and semi-structured interviews with a group of experts, aimed at identifying opportunities and vulnerabilities during the respective building process.

It is concluded that updating and strengthening Military Public Affairs is important to fulfill NATO's defense and security commitments, especially in terms of investing in capabilities that directly support military operations and strategic communication, which should be a priority for the Portuguese Armed Forces.

Keywords:

NATO; Military Public Affairs; Joint Capability



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A	
ADM	<i>Assistant Deputy Minister</i>
AJP	<i>Allied Joint Doctrine</i>
AROPS	Área de Operações
C	
C2	Comando e Controlo
CAF	Forças Armadas Canadianas
CAVE	Centro de Audiovisuais do Exército
CCT	<i>Combat Camera Team</i>
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEMGFA	Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas
CFCC	<i>Canadian Forces Combat Camera</i>
CGERCIMIC	Companhia Geral CIMIC
CJOC	<i>Canadian Joint Operations Command</i>
E	
EM	Estado-Maior
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
F	
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
I	
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
J	
JMOT	<i>Joint Media Operations Team</i>
M	
MDN	Ministério da Defesa Nacional
Mil PA	<i>Military Public Affairs</i>
MRO	<i>Media Relations Office</i>
N	
NAC	<i>North Atlantic Council</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCO	<i>Non-commissioned officer</i>
NMIC	<i>NATO -Media Information Centre</i>
O	
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral



ORC	Operações de Resposta a Crise
P	
PA	<i>Public Affairs</i>
PAO	<i>Public Affairs Officer</i>
PII	Projeto de Investigação Individual
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
S	
STRATCOM	<i>Strategic Communications</i>
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
TO	Teatro de Operações



1. Introdução

[...] “*For over seven decades, our Alliance has been an anchor of international security and stability. Military Public Affairs has been an integral part of that success by communicating NATO aims, objectives and activities to both domestic and international audiences in pursuit of the values and principles that bind us: Freedom, democracy, individual liberty, and the rule of law. Military Public Affairs is recognized for the added value it provides across the spectrum of peace, crisis, and conflict*”.

Chang e Paxton, 2020, p. i

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) enquadra-se no âmbito do Curso de Estado-Maior 2023/24 e subordina-se ao tema “Edificação da Capacidade Conjunta *Military Public Affairs*-Contributos para o Vetor Organização”.

O domínio da informação é um dos domínios mais proeminentes na qual os comandantes serão forçados a reconhecer e a empenhar-se nas operações de combate de grande envergadura no século XXI. Embora a maioria dos líderes militares reconheça esse facto de forma verbal, muitos ainda subestimam o programa de Relações Públicas, considerando-o uma competência “suave” e “desperdiçadora de folhas” (Spears, 2019, p. 181).

Durante décadas, a própria *North Atlantic Treaty Organization*¹ (NATO) centrou-se principalmente no *hard power*², enquanto os aspetos da comunicação desempenharam um papel complementar e de menor visibilidade na sua atividade. Com a evolução do ambiente estratégico, destacam-se dois eventos que conduziram a Organização Atlântica a desenvolver o seu conceito de comunicação estratégica (em inglês *Strategic Communications*, doravante designadas por *StratCom*). Em primeiro lugar, o insucesso das operações da NATO no Afeganistão, especialmente no que tange à conquista de apoio público da população afegã. Em segundo lugar, a guerra híbrida da Rússia contra a Ucrânia, que culminaria com a anexação ilegal da Crimeia em 2014 (Bentzen, 2016, Laity, 2018).

¹ Em português, Organização do Tratado Atlântico Norte, ou simplesmente, Organização Atlântica, é uma aliança político-militar de países da Europa e da América do Norte. Constitui um elo único entre estes dois continentes, permitindo-lhes consultar e cooperar no domínio da defesa e da segurança e conduzir em conjunto operações multinacionais de gestão de crises (NATO, 2024).

² O *hard power* está relacionado com o emprego de meios de coação, por parte de um ator, por exemplo militares ou sanções económicas, por forma a influenciar o comportamento de outro (Gray, 2011).



Neste contexto, em 2014, a NATO estabelece em Riga, na Letónia, o Centro de Excelência de *SratCom*, criando uma oportunidade de fortalecer as suas capacidades de comunicação estratégica dentro da Aliança e das nações Aliadas.

Em 2015, Blazhevskia também alertava para a necessidade da NATO ser apresentada e sentida pelo público como uma organização de elevada integridade, com uma política e objetivos unificados e sincronizados. Neste contexto, a criação de um quadro de *StratCom* eficiente e eficaz seria crucial para o efeito (Blahzevska, 2015).

Nesta esteira, em 2021, com a promulgação da estratégia de comunicações da NATO, a Aliança argumentou que seriam necessários esforços contínuos dos seus estados-membros, para colmatar as persistentes lacunas de pessoal em Assuntos Públicos, na sequência da criação da função de Relações Públicas Militar (Mil PA³) como uma capacidade no respetivo Processo de Planeamento de Defesa (NATO, 2021a). Durante esse mesmo ano, a NATO terá acordado a atribuição de responsabilidades a Portugal, na edificação da referida capacidade conjunta de Mil PA.

No conceito estratégico da NATO de 2022⁴, podemos aferir o comprometimento dos líderes da Aliança em partilhar de forma equitativa as responsabilidades e os riscos para a nossa defesa e segurança. O que implica que os estados-membros, forneçam os recursos, infraestruturas, capacidades e forças necessárias para cumprir plenamente as tarefas principais e implementar as decisões. Tornava-se portanto, imprescindível, garantir que as nações da Aliança cumprissem com os acordos do compromisso de investimento em Defesa, na sua totalidade, para fornecer toda a gama de **capacidades necessárias** (NATO, 2022, p. 11).

Destarte, é na imperativa edificação desta capacidade conjunta, que reside a justificação deste estudo, fixando-se o objeto da investigação nas Mil PA.

A investigação delimita-se em três domínios: (i) temporalmente, ao hiato entre dezembro de 2021 e abril de 2024, correspondendo, respetivamente, à data em que a NATO passou a considerar as Mil PA *como uma capacidade*, e a data até à qual foi exequível recopilar dados para a investigação; (ii) espacialmente, centra-se em Portugal ao nível do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), sem prejuízo de colher contributos

³ Do inglês *Military Public Affairs*

⁴ Documento fundamental da NATO, onde “a Aliança apresenta a sua visão estratégica para o futuro, de maneira a que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios atuais, tornando-a mais flexível, adaptável e eficiente” (MNE, 2024). Importa referir que este documento foi difundido cerca de quatro meses após a invasão da Federação Russa ao território ucraniano.



externos, provenientes de outro país aliado; por fim (iii) quanto ao conteúdo, cinge-se aos contributos para o vetor organização.

Decorrente do objeto de estudo e sua delimitação, define-se como Objetivo Geral (OG): Formular contributos para a edificação da Capacidade Conjunta Mil PA, no âmbito do vetor Organização, de forma a responder aos compromissos no âmbito da NATO.

Na prossecução do OG, foram definidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1. Identificar os requisitos de Mil PA em linha com os compromissos no âmbito da NATO;

OE2. Identificar a estrutura de Mil PA nas FFAA portuguesas ao nível do EMGFA;

OE3. Analisar as Mil PA nas FFAA estrangeiras ao nível conjunto;

No fito de apoiar a orientação do estudo, sua delimitação e sistematização, definiu-se a seguinte Questão Central (QC): Quais as linhas de ação para a edificação da Capacidade de Mil PA no âmbito do vetor Organização, de forma a responder aos compromissos no âmbito da NATO?

Em linha com o OG e respetivos OE, elencaram-se as Questões Derivadas (QD):

QD1. Quais os requisitos que a estrutura de Mil PA deve conter, de forma a satisfazer os compromissos assumidos com a NATO?

QD2. Qual a estrutura atual de Mil PA ao nível do EMGFA?

QD3. Como é que as FFAA estrangeiras organizam as suas Mil PA ao nível conjunto?

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos. Após a presente Introdução, segue-se o enquadramento teórico e conceptual, onde se pretende apresentar o estado da arte no que alude às Mil PA tanto a nível interno, como internacional. O terceiro capítulo descreve a metodologia e o método de pesquisa, detalhando participantes, instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise. No quarto capítulo serão apresentados e analisados os dados. Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo será efetuada a revisão da literatura, apresentando a evolução das Mil PA na NATO, bem como, os requisitos necessários para a sua edificação enquanto capacidade conjunta. Com vista a contribuir para as respostas às QD, será analisado a organização das *Mil PA* no contexto nacional e de um país aliado, nomeadamente o Canadá. Os Conceitos estruturantes também serão aqui definidos, culminando com a referência ao modelo de análise.

2.1. Estado da Arte/Revisão da Literatura

2.1.1. Evolução do conceito de Relações Públicas Militares no âmbito da NATO

As Mil PA não emergiram como uma atividade de informação isolada, mas sobretudo como parte integrante de um conceito mais amplo designado por *StratCom*. Pese embora o surgimento do conceito *StratCom* preceder a adoção do termo pela NATO, em 2007, em plena campanha do Afeganistão, este conceito começou a assumir maior relevância a nível estratégico da Aliança, devido à incapacidade das forças da NATO em obter o apoio da população afegã, numa altura em que a missão da NATO no Afeganistão designada por Força Internacional de Apoio à Segurança (em inglês: *International Security Assistance Force* (ISAF)), passou do apoio à paz para a contrainsurgência, expondo assim as limitações do poder militar convencional (NATO, 2023).

A ISAF enfrentou uma desconexão entre a sua narrativa e a realidade. Houve uma falta de compreensão do público local e uma lacuna na Avaliação do Ambiente de Informação. As estruturas regionais de informação eram limitadas e pouco conectadas, enquanto a coordenação entre disciplinas de comunicação e o esforço internacional era igualmente fraca. Além disso, a comunicação do governo afegão foi subestimada, permitindo que os Talibãs dominassem a narrativa no terreno, afetando o apoio público à missão da ISAF. A abordagem tradicional militar não foi suficiente para lidar com as complexidades da contrainsurgência, destacando a necessidade de uma abordagem abrangente que integrasse esforços militares e civis. Como consequência, os Chefes de Estado e de Governo da NATO declararam que as *StratCom* passariam a fazer parte integrante da Aliança, em 29 de setembro de 2009, onde as Mil PA surgiram como uma **atividade** de comunicação. (Laity, 2021).

Em 2011 a NATO acabaria por considerar as Mil PA como a **função** responsável por promover as metas e os seus objetivos militares junto do público, a fim de aumentar a consciencialização e a compreensão dos aspetos militares da Aliança. Incluindo o



planeamento e a condução de comunicações externas e internas e de relações com a comunidade (NATO, 2011, p.13).

Por sua vez, em 2020, a NATO passou a reconhecer as Mil PA como a **capacidade** responsável pela promoção dos objetivos e metas militares da NATO através da comunicação de informações precisas e atempadas a várias audiências. Esta comunicação aumenta a sensibilização e a compreensão dos aspetos militares do papel, dos objetivos, das operações, das missões, das atividades e das questões da Aliança, reforçando assim a sua credibilidade organizacional. Inclui o planeamento e a condução das funções básicas⁵ de Mil PA. As Mil PA passariam a constituir a capacidade principal responsável pela Comunicação Externa e Interna da Aliança (NATO, 2020).

Considerando que a comunicação é fundamental para a eficácia das operações militares, podemos induzir que as Mil PA desempenham um papel crucial na garantia de que as mensagens relevantes são transmitidas de forma precisa, oportuna e persuasiva, tanto internamente, entre as forças aliadas, quanto externamente, para o público em geral e outras partes interessadas. Seguindo esta lógica cartesiana, diz respeito a todo o espectro das Operações Militares, desde a paz estável até à guerra total.

A mudança na definição das Mil PA pela NATO de 2011 para 2020 reflete uma evolução na abordagem e no aumento da prioridade das atividades de comunicação da organização, com uma maior ênfase na precisão das informações e na inclusão de uma variedade de audiências-alvo, por forma a garantir a sua credibilidade

Os estilos de vida contemporâneos forçam um compromisso contínuo dos responsáveis pela comunicação, especialmente na NATO, onde a criação de uma rede de comunicações influencia significativamente a perceção pública. Esta perceção afeta diretamente o êxito das operações e políticas da NATO, exigindo o uso de diversos canais de comunicação, incluindo mídia tradicional e online. (Blahzevska, 2015).

A Figura 1 permite compreender de forma visual a atividade das Mil PA

⁵ Na doutrina NATO, consideram-se seis: Atividades dos meios de comunicação social; Envolvimento digital; Atividades de divulgação; Comunicações internas; Relações com a comunidade e monitorização e análise dos meios de comunicação social (NATO, 2020, p. 3)

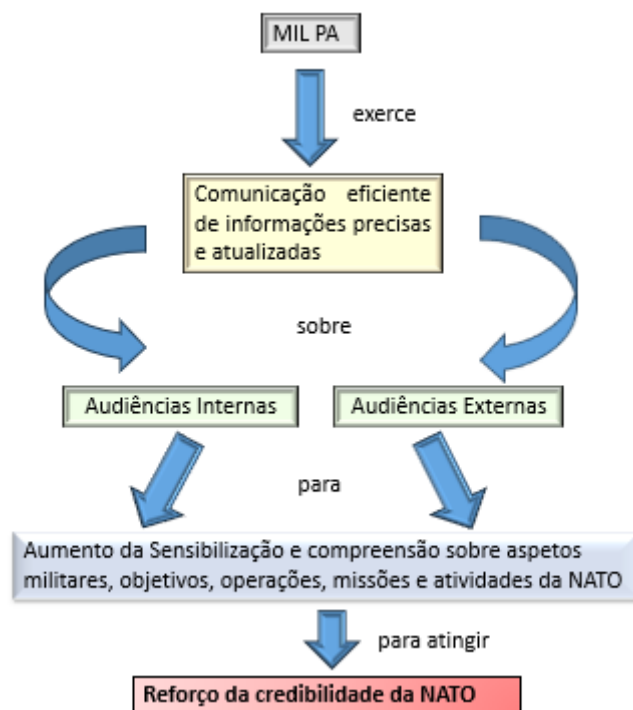


Figura 1 – Sistematização da atividade de Mil PA

É importante salientar que na doutrina nacional, as Mil PA são referenciadas na documentação oficial das FFAA, apenas por "Relações Públicas" (PA), seguindo a mesma terminologia adotada na doutrina americana, sem a inclusão do sufixo "militar. Por esse motivo, no contexto deste TII, quando for referido Relações Públicas ou Mil PA, o significado atribuído é o mesmo.

2.1.2. Targets da NATO para a edificação da capacidade conjunta de Mil PA

Neste ponto procura-se identificar os requisitos que a estrutura de Mil PA deverá obedecer, por forma a corresponder às exigências no âmbito da Aliança Atlântica. Importa destacar que se encontra em desenvolvimento uma nova publicação doutrinária, que será designada por AJP⁶-10.3 Mil PA (Voirin, 2024) e que se irá constituir na “bíblia” no quadro das Mil PA, uma vez que, para a NATO, atualmente a publicação “*Public Affairs Handbook – 2020*” materializa a principal doutrina de referência na área, onde questões, especialmente ao nível tático e operacional, carecem de maior detalhe e atualização.

A NATO ao reconhecer a autonomização das Mil PA, dentro da área de capacidade de Comando e Controlo (C2), desenhou para o efeito os requisitos associados a três variantes de nível crescente de complexidade (NATO, 2020), designadamente:

⁶ Allied Joint Publication – Publicação Conjunta Aliada



2.1.2.1. Centro Mídia e Informação de Mil PA da NATO (*NATO Media Information Centre* (NMIC))

Os NMICs são a estrutura principal e cumprem o requisito de um ponto focal para os meios de comunicação social durante as operações militares, podendo servir tanto como fonte primária de informação, como de apoio logístico e base de coordenação para organizações de notícias comerciais que cobrem a operação. São constituídos quando se prevê um grande número de representantes dos meios de comunicação social para cobrir atividades militares e podem ser criados para todos os tipos de operações ou para qualquer fase de uma operação.

As instalações físicas do NMIC devem ser adequadas ao cumprimento da missão e à projeção de uma imagem profissional junto dos visitantes internos e externos. As operações diárias exigem que o espaço de trabalho do pessoal do NMIC, incluindo as zonas de equipamento, as salas de reunião e os pontos de controlo de segurança, estejam separados de qualquer espaço de trabalho dos meios de comunicação social que possa ser posto à disposição dos mesmos no NMIC.

Os NMICs estão subordinados ao Oficial de Relações Públicas⁷ (PAO) do comando ao nível estratégico da Aliança e devem apoiar e ser responsáveis perante o comandante sénior da Operação vinte e quatro horas por dia. Fornecem ao Comandante uma organização profissional, imediatamente disponível e totalmente treinada, concebida para responder ao interesse da Nação Hospedeira e dos meios de comunicação civis nacionais, internacionais e locais nas operações militares da NATO, conforme a Figura 2 materializa.

⁷ Em Inglês, *Public Affairs Officer*

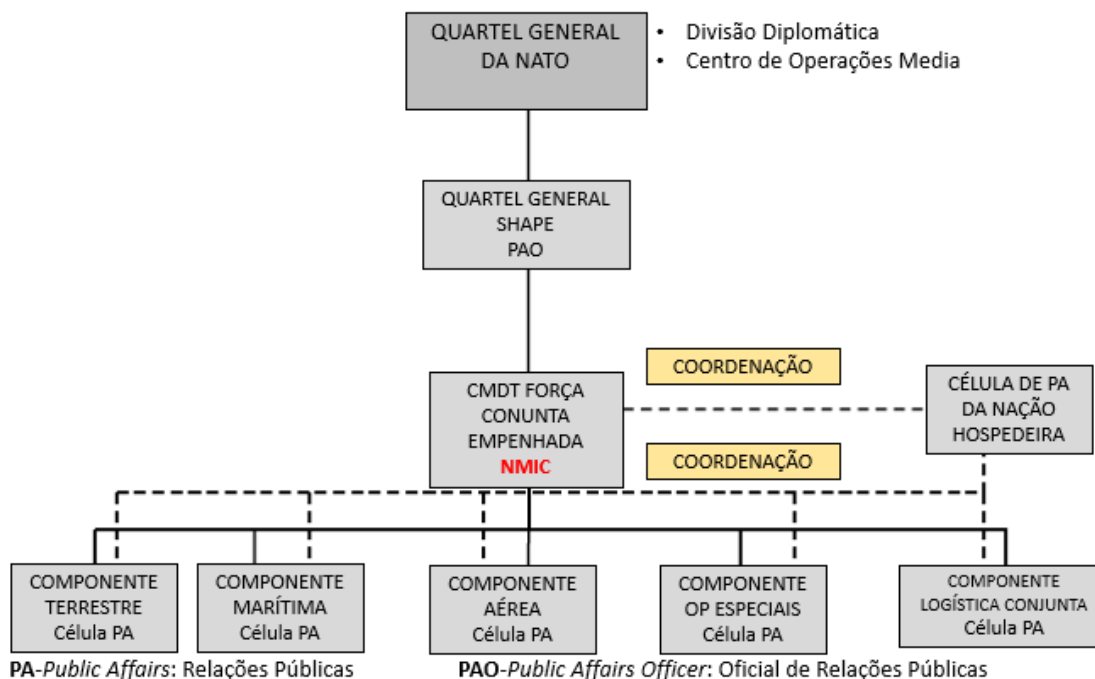


Figura 2 – Exemplo da estrutura de autoridade de um NMIC

Fonte: Adaptado de NATO, 2020

O NMIC na dependência hierárquica do PAO do SHAPE⁸ garante a coordenação das atividades de PA entre as células de PA das componentes da Força Conjunta presente no Teatro de Operações (TO), bem como, as entidades de PA da Nação Hospedeira.

O NMIC pode ser constituído até cinco Equipas Conjuntas de Operações Mídia (em inglês *Joint Media Operations Teams* (JMOT)) e cinco Equipas de Câmaras de Combate (em inglês, *Combat Camera Team* (CCT)), conforme Figura 3.

⁸ Em inglês, *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*, é o Quartel-General do Comando de Operações Aliado da NATO, localizado na Bélgica.

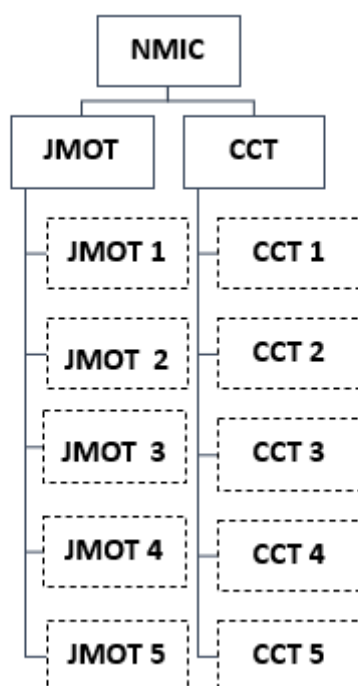


Figura 3 – Constituição de um NMIC

Fonte: Adaptado de NATO, 2020

O NMIC assegura as seguintes funções:

- i. Atuar como interface principal entre a Força Conjunta e os meios de comunicação social;
- ii. Atuar como principal mecanismo de divulgação de informações para o Comandante Conjunto, incluindo a responsabilidade pelas Operações de Segurança e pela Segurança Pessoal;
- iii. Supervisionar e fazer cumprir as diretrizes e regras básicas aplicáveis aos meios de comunicação social;
- iv. Desenvolver e integrar os planos e programas Mil PA no Plano Global de Comunicações Integradas StratCom;
- v. Coordenar a cobertura, as visitas e as incorporações dos meios de comunicação social;
- vi. Providenciar o registo e a acreditação dos meios de comunicação social;
- vii. Coordenar com todas as entidades nacionais de PA/Mil PA dos países membros da aliança participantes na Operação;
- viii. Preparar e conduzir briefings de imprensa e conferências de imprensa;
- ix. Facilitar a desclassificação e a divulgação de imagens operacionais e vídeos de sistemas de armas;



- x. Recolher, arquivar e divulgar imagens;
- xi. Efetuar o acompanhamento dos meios de comunicação social no âmbito da análise do ambiente informacional;
- xii. Conduzir o envolvimento digital e a divulgação.

2.1.2.2. Mil PA Joint Media Operations Teams (JMOT)

As JMOT apoiam o NMIC e atuam como interface principal entre o Comandante tático e os meios de comunicação social; coordenam a cobertura dos meios de comunicação social, as visitas e as incorporações; preparam e realizam brífingues de imprensa e conferências de imprensa; realizam a monitorização dos meios de comunicação social como parte da análise do ambiente informacional; realizam o envolvimento digital e a divulgação; e fornecem a estrutura de C2 para um NMIC.

2.1.2.3. Mil PA Combat Camera Team (CCT)

A sua principal tarefa consiste em fornecer material de comunicação, designadamente de imagem, vídeo e de fotografia para posterior divulgação aos meios de comunicação social ou a estruturas da própria Aliança, tendo em conta as prioridades de comunicação da Força.

A CCT pode desempenhar as seguintes tarefas:

- i. Recolher, editar e transmitir imagens vídeo e produtos áudio.
- ii. Recolher, editar e transmitir fotografias.
- iii. Conduzir entrevistas, escrever e editar histórias.

Estas equipas deverão possuir a formação e o equipamento necessários para que possam operar em todas as condições climáticas e de iluminação, devendo estar aptos a integrar unidades de operações convencionais ou especiais. Desse modo, terão a possibilidade de recolher produtos audiovisuais em áreas inacessíveis aos media.

Na tabela 1 pode ser observado um exemplo recomendado de um NMIC no âmbito das Operações de Resposta a Crise (ORC).

Tabela 1 – Exemplo da constituição de um NMIC para ORC

#	FUNÇÃO	POSTO RECOMENDADO
1	Oficial Chefe das PA (CPAO)	Coronel
2	Oficial Executivo	Major
3	Sargento Adjunto	Sargento-Mor
4	Técnico	1/2Sarg
5	Técnico	2Fur/Fur
6	Administrativo NCO	Sargento-Ajudante
7	Assistente Administrativo	Praça
8	Condutor	Praça
9	Chefe de Análise e dos Planos de PA	Tenente-Coronel
10	Chefe dos Planos de PA	Major



11	Oficial de Estado-Maior (EM) dos Planos de PA	Capitão
12	Oficial de EM dos Planos de Informação Visual	Capitão
13	Sargento Planos de PA	Sargento-Ajudante
14	Chefe analista de Mídia	Major
15	Oficial de EM analista de Mídia - Dia	Capitão
16	Oficial de EM analista de Mídia - Noite	Capitão
17	Sargento analista Mídia	Sargento-Ajudante
18	Sargento analista Mídia	2Fur/Fur
19	Chefe de Operações Mídia/Adjunto CPAO	Tenente-Coronel
20	Adjunto das Operações de Mídia	Major
21	Sargento de Operações Mídia	Sargento-Chefe
22	Oficial de EM de Operações Mídia	Capitão
23	Oficial de EM de Operações Mídia	Capitão
24	Sargento de Operações Mídia	1/2Sarg
25	Sargento de Operações Mídia	1/2Sarg
26	Chefe para a Comunicação Social	Major
27	Adjunto para a Comunicação Social	Capitão
28	Oficial de EM para a Comunicação social	Capitão
29	Sargento para a Comunicação Social	Sargento-Ajudante
30	Chefe da Produção	Major
31	Sargento para a Produção	Sargento-Ajudante
32	Editor	1/2Sarg
33	Editor	1/2Sarg
34	Sargento Comandante da Equipa de Câmaras de Combate	Sargento-Chefe
35	Fotógrafo e Operador de Câmara de Combate	2Fur/Fur
36	Fotógrafo e Operador de Câmara de Combate	Praça
37	Fotógrafo e Operador de Câmara de Combate	Praça
38	Videógrafo e Operador de Câmara de Combate	Praça
39	Videógrafo e Operador de Câmara de Combate	Praça
40	Videógrafo e Operador de Câmara de Combate	Praça
41...	Oficiais de Ligação das Componentes	Cap/Maj

Como podemos constatar, nesta tipologia de NMIC, estão previstas três equipas CCT e duas JMOT, no entanto, conforme mencionado, esta organização é adaptável, consoante as necessidades de Mil PA do TO.

Assim, e como se pode verificar, o NMIC assume especial preponderância na direção e coordenação nas operações de comunicação no TO. Por sua vez, as JMOT atuam como uma extensão do NMIC no nível tático, facilitando a comunicação entre o comando e os meios de comunicação. Por fim, as CCT atuam de forma a ir ao encontro dos objetivos do NMIC e em articulação com as equipas de PA destacadas no TO, fornecendo o conteúdo visual necessário para as operações de comunicação. O NMIC supervisiona e coordena todas essas atividades, garantindo ainda uma abordagem coesa e eficaz para lidar com os meios de comunicação civis durante operações militares.

Em conjunto, essas estruturas formam uma rede integrada que facilita a comunicação eficaz, a divulgação de informações e a gestão da cobertura mediática durante as operações da NATO.



2.1.3. Mil PA nas FFAA portuguesas ao nível do EMGFA

Este ponto contempla dois objetivos distintos. Em primeiro lugar identificar estruturas de PA ao nível operacional das FFAA portuguesas, ou seja, ao nível do EMGFA. Em segundo lugar, tendo em conta que a capacidade de Mil PA da NATO destina-se a apoiar comandantes operacionais de Forças NATO, procura-se igualmente apresentar a estrutura do EMGFA responsável pela atividade operacional, com o fito de identificar possíveis soluções para a edificação desta capacidade conjunta, no que alude a estruturas hierárquicas e relações de comando.

No quadro nacional, as FFAA portuguesas não dispõem de estruturas de Mil PA para apoio às Operações Militares, que possam ser integradas nas Forças Nacionais Destacadas (FND). Neste âmbito, por norma é nomeado (em acumulação de funções) um oficial de EM da FND como oficial de PA, o qual após a frequência de um estágio “Relações com os média”, fica responsável pela ligação da respetiva Força ao EMGFA em assuntos relacionados com esta matéria. No que respeita **ao nível conjunto**, verifica-se que o EMGFA dispõe apenas de um órgão de Relações Públicas e Protocolo, inserido no Gabinete do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), conforme Figura 3.

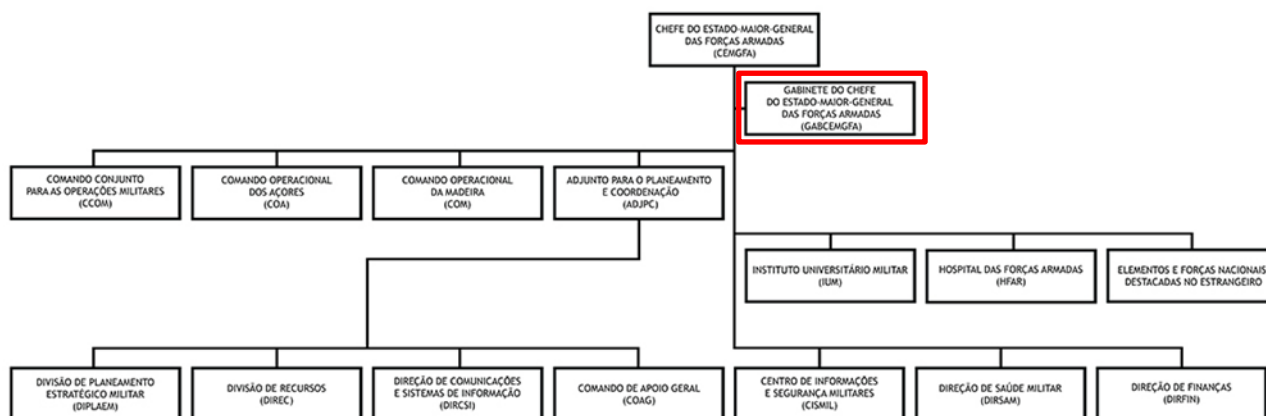


Figura 4 – Organização do EMGFA

Fonte: (MDN, 2024)

No Decreto Regulamentar n.º 2/2023, de 6 de junho, publicado no Diário da República portuguesa, foi aprovada a nova estrutura orgânica do EMGFA, onde se verifica que o Órgão de PA e Protocolo possui um conjunto de missões fundamentais atribuídas. Por um lado, as PA têm como responsabilidade garantir as atividades de comunicação, informação e assessoria de imprensa do EMGFA. Por outro lado, o Protocolo tem como missão essencial



a de organizar e executar as atividades protocolares e de cerimonial militar nas quais o CEMGFA participa (Diário da República, 2023).

A Estrutura do EMGFA responsável pelas FND recai sobre o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), conforme Figura 5:

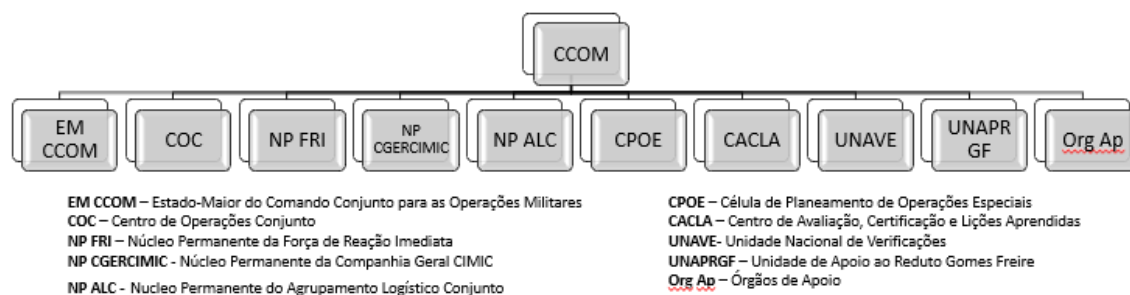


Figura 5 – Estrutura do CCOM

Fonte: Adaptado de Diário da República, 2023

O CCOM assegura o exercício, pelo CEMGFA, do comando operacional das Forças e Meios da Componente Operacional do Sistema de Forças, em todo o tipo de situações e para as missões das FFAA, com exceção das missões no âmbito dos serviços de busca e salvamento marítimo e aéreo. (Diário da República, 2023, CAPÍTULO III, SECÇÃO I, Artº30º)

É precisamente no EM do CCOM, concretamente na área de Operações (AROPS) que encontramos referência a tarefas relacionadas com as PA, nomeadamente: (i) Analisar e avaliar o ambiente de informação dos teatros e áreas de operações definidos superiormente, e contribuir para o planeamento através da integração e harmonização das atividades de informação com outras capacidades militares e (ii) Garantir o alinhamento e a consistência da comunicação pública relacionada com as operações militares com o Gabinete do CEMGFA (Vide Figura 6);

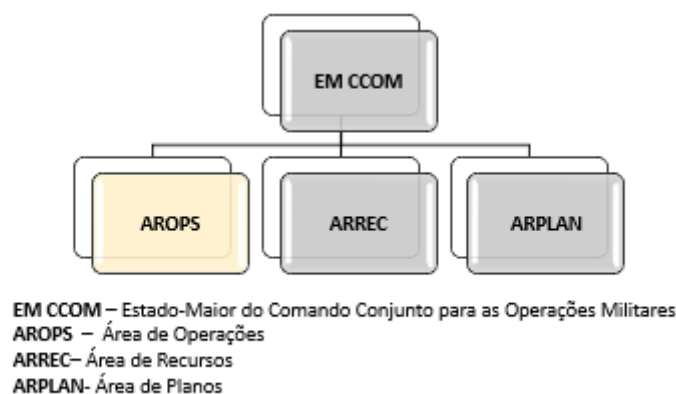


Figura 6 – Estrutura do Estado-Maior do CCOM

Fonte: Adaptado de Diário da República, 2023

Ao nível conjunto, observa-se que as estruturas de PA estão presentes apenas no Gabinete do CEMGFA. No entanto, para desenvolver a capacidade de Mil PA em linha com a doutrina da NATO, o CCOM afigura-se como a estrutura mais apropriada devido à sua missão operacional. Nesta estrutura, apesar de não estar contemplado nenhum órgão de PA, a AROPS tem responsabilidades nesse âmbito.

2.1.4. *Mil PA* nas Forças Armadas Estrangeiras (Canadá)

A escolha sobre as FFAA do Canadá justifica-se na medida em que foram apontadas por dois dos especialistas entrevistados, como um exemplo no campo das Mil PA (Alves, entrevista via presencial, 29 de janeiro de 2024 e Paixão, entrevista via presencial, 05 de abril de 2024).

Considerando o OE3 deste trabalho, a estrutura de Mil PA que importa identificar é relativa ao nível conjunto em contexto operacional. Conforme Figura 7, essa estrutura é materializada no Comando de Operações Conjunto do Canadá (em inglês, *Canadian Joint Operations Command (CJOC)*).

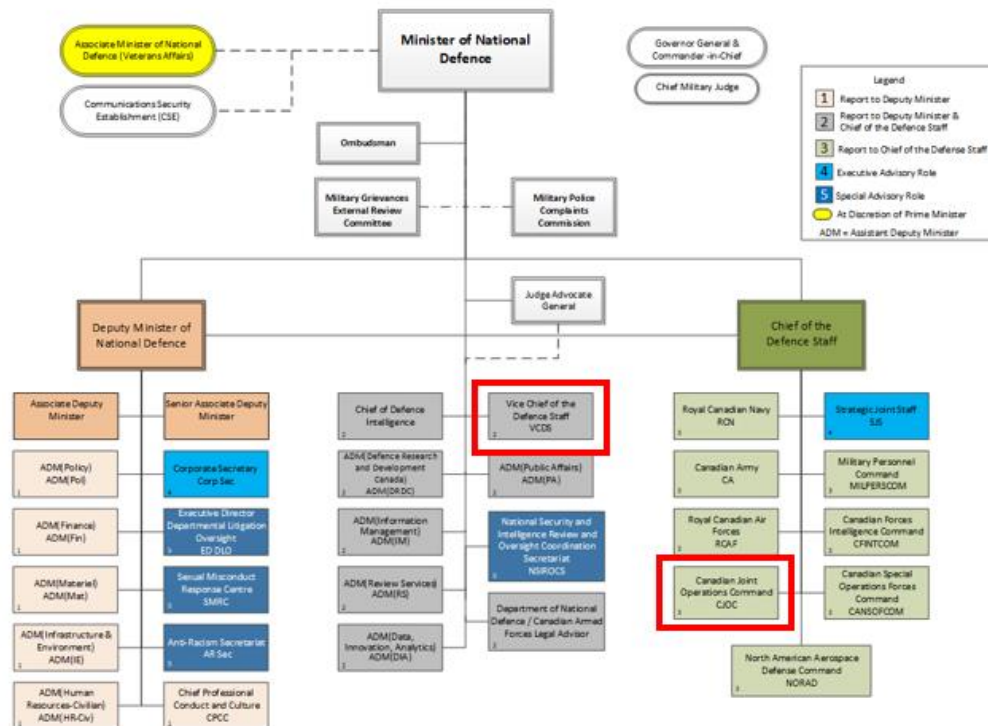


Figura 7 – Estrutura da Defesa do Canadá

Fonte: (Canadian Defence, 2013)

O CJOC lidera a maioria das operações das FFAA canadenses (*Canadian Armed Forces* (CAF)) no Canadá, na América do Norte ou em qualquer parte do mundo onde estão empenhadas. Dirige as missões das CAF desde o planeamento até à retração da Força, para cumprir os objetivos estratégicos nacionais e internacionais (Canadian Defence, 2013).

Segundo o Tenente-Coronel Stewart da Divisão de Mil PA do CJOC, a organização canadiana de Mil PA está integrada nas FFAA canadianas. Todas as organizações de nível 1, como a Marinha Real, a Força Aérea Real, o Exército canadiano e o próprio CJOC, têm as suas próprias equipas de Mil PA. Também as suas unidades subordinadas as possuem. Por exemplo, as Divisões do Exército canadiano têm as suas próprias equipas de PA, assim como as suas Brigadas subordinadas. Estas equipas de PA reportam-se a partir do Nível 1 ao Estado-Maior Conjunto Estratégico (Stewart, entrevista via email, 02 de abril de 2024).

O Departamento de Defesa Nacional (vide Figura 7) também possui organizações de nível 1 lideradas por civis, designadas por *Assistant Deputy Minister* (ADM), que significa 'Vice-Ministro Adjunto'. Uma ADM equivale a um Tenente-General em termos de chefia, e o ADM (PA) é a autoridade funcional de PA do Departamento de Defesa Nacional e também das FFAA canadianas (Stewart, *op cit*).

As FFAA canadenses não possuem NMIC, mas sim um Gabinete de Relações com a Mídia (*Media Relations Office* (MRO)), que é predominantemente civil, embora tenha



membros militares em situações específicas. A maioria das equipas de Mil PA possui capacidade de imagens orgânicas, contudo, as equipas de Câmara de Combate das Forças Canadianas (*Canadian Forces Combat Camera* (CFCC)) estão sob a responsabilidade do Diretor de PA que trabalha no ADM (PA). As CFCC fornecem capacidade de prontidão para operações inopinadas ou para aumentar a capacidade em operações em curso onde é necessário maior assistência (Stewart, *op cit*).

A principal conclusão em relação às Mil PA nas FFAA canadianas é o facto de apresentarem uma estrutura transversal e integrada. Inclui equipas de Mil PA em todos os níveis organizacionais, desde o estratégico até às unidades subordinadas de nível brigada. Esta realidade revela um compromisso sólido com a transparência, comunicação eficaz e gestão da informação em todo o espectro das operações militares. A presença dessas equipas em todos os graus organizacionais demonstra igualmente a importância atribuída à comunicação clara e consistente em todos os níveis da hierarquia militar e política (ao nível do Ministério da Defesa). Apesar de não haver estruturas de Mil PA no âmbito da NATO, as CFCC afiguram-se como equipas do tipo CCT e o MRO, uma espécie de NMIC.

2.1.5. Base Conceptual

A temática *sub examine* encerra um vasto corpo de conceitos instrumentais, que serão remetidos para o Apêndice A. No que concerne aos conceitos estruturantes para a investigação, destacam-se três: (i) Capacidade Conjunta; (ii) *StratCom*; e (iii) Mil PA.

2.1.5.1. Capacidade Conjunta

Embora o conceito de "capacidade conjunta" seja mencionado em vários documentos estruturantes da Defesa Nacional ou até mesmo na própria NATO, a ausência de uma definição clara em ambas as doutrinas é evidente. De acordo com o Ministério da Defesa Nacional (MDN, 2014), a capacidade militar é definida como o "conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar, contribuindo para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes da doutrina, **organização**, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade" (DOTMLPPII). É precisamente na formulação de contributos para a componente da organização, enquanto vetor de uma capacidade militar, que reside o objetivo desta investigação.

Por sua vez, o termo "conjunto" se atendermos ao contexto dos Estados Unidos da América (EUA), ou da NATO, é empregue para descrever atividades, operações e organizações em que participam elementos de pelo menos dois ramos/departamentos



(NATO, 2021, p. 73; *DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, 2017, p. 123). Assim, podemos afirmar que o termo “conjunto” pressupõe a articulação de dois ou mais Ramos das FFAA de um determinado país.

Nesta senda, Leal (2022) define capacidade conjunta por:

[...] o conjunto de capacidades, cuja edificação, planeamento, direção e controlo são responsabilidade permanente do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e que são necessárias para o desenvolvimento das tarefas operacionais das estruturas e órgãos conjuntos estabelecidos na sua dependência ou que sejam especificamente concebidas para o desenvolvimento de uma ação conjunta na estrutura operacional. (Leal, 2022)

Sendo basilar a compreensão deste conceito de “capacidade conjunta” no quadro desta investigação, tomemos como referência, o conjunto de capacidades que são coordenadas e integradas, sob a responsabilidade do CEMGFA, necessárias para realizar operações conjuntas, a fim de alcançar objetivos estratégicos ou operacionais.

A Figura seguinte ilustra a interdependência e interação entre os vários elementos envolvidos na definição de capacidade conjunta.

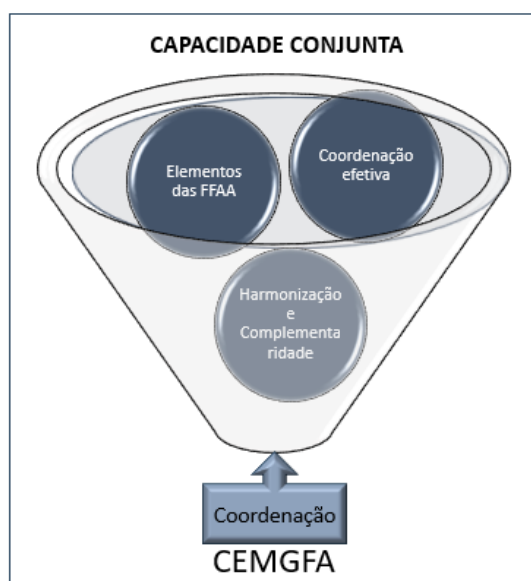


Figura 8 – Elementos de uma Capacidade Conjunta

A "Capacidade Conjunta" está destacada ao centro, representando o conceito principal. A "Harmonização e Complementaridade", indica a necessidade de diferentes componentes das FFAA trabalharem em conjunto de forma harmoniosa e complementar. A "Coordenação Efetiva", destaca a importância da existência de uma entidade de coordenação eficaz entre



os diversos elementos envolvidos, materializado no CEMGFA. "Elementos de diferentes Ramos das FFAA", enfatizam a necessidade de integração de meios provenientes de diferentes estruturas das FFAA para alcançar a efetiva capacidade conjunta.

2.1.5.2. StratCom

Atualmente, a expressão "*StratCom*" é amplamente utilizada por académicos, políticos, militares, diplomatas ou gestores em diversos contextos. Nos últimos anos, tem havido inclusivamente um aumento significativo na criação de departamentos dedicados à *StratCom* em diversas instituições e organizações, tanto da esfera privada, como pública. Apesar deste crescente interesse, ainda não existe um consenso claro sobre o que realmente constitui a comunicação estratégica (Dušková, 2022).

Em 2007, Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler e Verčič, definiam *StratCom*, como o uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir a sua missão. Seis disciplinas relevantes estariam envolvidas no desenvolvimento, implementação e avaliação das comunicações das organizações: gestão, marketing, relações públicas, comunicação técnica, comunicação política e campanhas de informação/marketing social.

Para a Aliança Atlântica, as *StratCom* são consideradas como a função do grupo de comando responsável pela compreensão do ambiente de informação em todas as audiências relevantes e, com base nessa compreensão, pela utilização de todos os meios de comunicação, incluindo ações, imagens e palavras, para informar e influenciar adequadamente as atitudes e os comportamentos de uma audiência através de uma abordagem narrativa, tendo em vista o estado final desejado (NATO, 2023, p.1)

A NATO entende a comunicação estratégica como uma abordagem holística da comunicação, baseada em valores e interesses, que engloba tudo o que um ator faz para atingir objetivos, num ambiente contestado. Isto significa que as *StratCom* são entendidas mais como uma mentalidade holística na projeção das políticas de cada ator (NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2024).

De uma forma resumida podemos afirmar que as *StratCom* materializam-se no uso intencional e coordenado das atividades e capacidades de comunicação, baseado em valores, com vista a influenciar atitudes e comportamentos, a fim de cumprir a missão de uma organização.

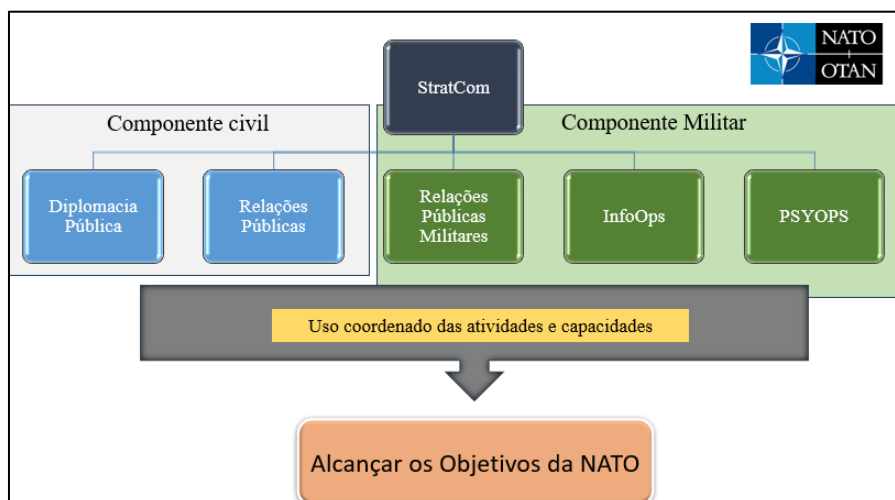


Figura 9 – Estrutura de *StratCom* da NATO

Fonte: Adaptado de NATO, 2023

A Figura 9 oferece uma visão abrangente das capacidades e disciplinas essenciais para as *StratCom*, conforme delineado na doutrina da NATO. É importante sublinhar que essas capacidades e disciplinas são interdependentes e interligadas, formando um conjunto integrado de recursos para atingir os objetivos estratégicos.

Por forma a compreender, de que forma é que cada disciplina, ou capacidade, contribui para o esforço das *StratCom*, será apresentado um breve resumo (com exceção das Mil PA, que por serem um conceito estruturante, serão definidas no ponto seguinte com maior detalhe) com base nas informações disponíveis no *sítio da internet* do Centro de Excelência de *StratCom* da NATO:

(i) Diplomacia pública: Esforços de comunicação civil e de sensibilização da NATO responsáveis pela promoção da consciencialização, compreensão e apoio às políticas, operações e atividades da NATO, em complemento dos esforços nacionais dos Aliados

(ii) Assuntos públicos: O envolvimento civil da NATO através dos meios de comunicação social para informar o público sobre as políticas, operações e atividades da NATO de forma atempada, precisa, reativa e proactiva.

(iii) Operações de Informação: Aconselhamento militar da NATO e coordenação das atividades de informação militar, a fim de criar os efeitos desejados na vontade, compreensão e capacidades dos adversários e de outras partes aprovadas pelo Conselho Atlântico Norte (em Inglês *North Atlantic Council* (NAC)), em apoio das operações, missões e objetivos da Aliança.

(iv) Operações Psicológicas: atividades psicológicas planeadas utilizando métodos de comunicação e outros meios dirigidos a audiências aprovadas, a fim de influenciar



percepções, atitudes e comportamentos, afetando a consecução de objetivos políticos e militares.

2.1.5.3. Mil PA

Considerando o referido em 2.1.1, bem como, a definição supra relativa ao conceito de *StratCom*, consideremos as Mil PA como as atividades realizadas por forças militares para promover os objetivos operacionais ou estratégicos, através da comunicação de informação precisa e atempada a uma ou várias audiências. Essas atividades visam aumentar a sensibilização e a compreensão dos aspetos militares do papel, dos objetivos, das operações, das missões, das atividades e das questões da Força, reforçando assim a sua credibilidade organizacional. As Mil PA incluem o planeamento e a condução das funções básicas de comunicação externa e interna da Força.

No encalce de obter o apoio de uma determinada audiência, transmitir a verdade é vital para a credibilidade militar, construindo confiança duradoura em operações, principalmente fora do território nacional. Segundo o General americano Czege, dizer a verdade é sempre a melhor política. A única forma de proteger a frágil credibilidade de qualquer comando em solo estrangeiro é ser o primeiro a transmitir a verdade (Czege, 2009, p.72). Podemos aferir que existe, de facto, um compromisso sério entre o pessoal envolvido nas Mil PA e a necessidade de transmitir a verdade, pois qualquer desvio dessa prática pode minar seriamente a legitimidade da Força aos olhos do público e consequentemente colocar em causa o cumprimento da missão.



2.2. Modelo de Análise

O modelo de análise orientador do presente estudo é o apresentado no Quadro 1.

TEMA		Edificação da capacidade conjunta <i>Military Public Affairs</i> -contributos para o vetor organização					
Objetivo Geral		Formular contributos para a edificação da Capacidade Conjunta Mil PA, no âmbito do vetor Organização, de forma a responder aos compromissos no âmbito da NATO					
Questão Central		Quais as linhas de ação para a edificação da Capacidade de Mil PA no âmbito do vetor Organização, de forma a responder aos compromissos no âmbito da NATO?					
Objetivo Específico (OE)		Questão Derivada (QD)		Conceitos Estruturantes	Dimensões	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados
OE 1	Identificar os requisitos de Mil PA em linha com os compromissos no âmbito da NATO	QD 1	Quais os requisitos que a estrutura de Mil PA deve conter, de forma a satisfazer os compromissos assumidos com a NATO	StratCom <i>Military Public Affairs</i> Capacidade conjunta	Nacional EMGFA	- Quadros Orgânicos - Orientações - Diretivas - Linhas estratégicas - Legislação enquadrante	1.ª Fase - Entrevistas abertas (exploratórias); - Análise documental de normas, artigos científicos e trabalhos académicos, privilegiando fontes primárias (Manuais e diretivas estratégicas)
	Identificar a estrutura de Mil PA nas FFAA portuguesas ao nível do EMGFA	QD 2	Qual a estrutura de Mil PA existente no EMGFA		NATO	- Quadros Orgânicos - Orientações - Diretivas - Linhas estratégicas - Manuais	2.ª Fase - Entrevistas Semiestruturadas - Análise documental de normas, bibliografia e trabalhos académicos, com crítica e triangulação de fontes, privilegiando fontes primárias;
	Analisar as Mil PA nas FFAA estrangeiras ao nível conjunto	QD 3	Como é que as FFAA estrangeiras organizam as suas Mil PA ao nível conjunto?		Mil PA Canadá e Bélgica	Documentação enquadrante	

Quadro 1 – Modelo de Análise



3. Metodologia e método

A metodologia assume como referência as orientações para a elaboração de trabalhos do Instituto Universitário Militar (IUM), no sentido de definir as escolhas para o raciocínio, estratégia, desenho de pesquisa, horizonte temporal e recolha de dados (Santos & Lima [Coord.], 2019).

3.1. Metodologia

Para alcançar o OG do presente trabalho, adotou-se uma metodologia de raciocínio dedutivo, partindo do geral para o particular, ou seja, tendo como ponto de partida o corpo conceptual doutrinário – ao nível NATO – analisaram-se as estruturas de Mil PA edificadas pela NATO, bem como, as estruturas de Mil PA existentes ao nível conjunto, visando formular e propor contributos para o vetor “organização”.

A estratégia de investigação aplicada é qualitativa, uma vez que durante esta investigação não houve preocupação com números ou quantidades de dados, mas sim, a compreensão de uma trajetória que levou ao problema do trabalho.

O desenho de pesquisa foi o estudo de caso no horizonte temporal transversal, porque recolheu-se informação detalhada sobre as Mil PA no EMGFA das FFAA portuguesas, sem prejuízo de recolher contributos de um país aliado, como o Canadá, por forma a obter dados concretos, que possibilitem analisar uma realidade durante o horizonte temporal delimitado (Santos & Lima [Coord.], 2019, p. 37).

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

A técnica de amostragem considera-se não-probabilística ou empírica, na medida em que não foi elaborada de acordo com critérios estatísticos. Por seu turno, seguiu critérios distintivos, no processo de escolha da amostra, sendo a mesma reduzida, mas intencional e, correspondente à seleção de elementos que melhor representam ou tenham conhecimento do assunto em estudo (Vilelas, 2009, pp. 252-254).

Nesse sentido, a técnica de amostragem utilizada foi a escolha racional (Guerra, 2006, p. 44), pois as entrevistas realizadas destinaram-se a especialistas na área das Mil PA com experiência profissional reconhecida (*vide* Apêndice A).

3.2.2. Instrumento(s) de recolha de dados

Relativamente à recolha de dados, foi utilizado como instrumento, a análise documental para enquadrar concetualmente e doutrinariamente o objeto de estudo, de fontes e origens diversas, recaindo sobre as áreas das Mil PA, bem como os respetivos modelos de



Organização tanto ao nível nacional, como na esfera internacional, consubstanciando-se ao país aliado referido.

Este instrumento, foi complementado com a realização de entrevistas do tipo semiestruturadas, com recurso a tópicos e perguntas (Guerra, 2006, p. 80; Sarmiento, 2013, p. 34), que seguiram a um guião tipificado (*vide* Apêndices C e D) sendo previamente solicitadas por via oficial e conduzidas preferencialmente de forma presencial, ou via correio eletrónico, tendo sido as mesmas enviadas para validação prévia a todos os entrevistados.

Assim, elaboraram-se dois guiões de entrevistas distintos e cujos excertos de resposta se apresentam no Apêndice E. A aplicação do guião de entrevistas permitiu obter respostas de especialistas com experiências relevantes sobre o objeto da investigação, a partir das quais se realizou uma análise através dos padrões identificados.

3.2.3. Técnica(s) de tratamento dos dados

A análise das entrevistas foi efetuada através da análise categorial (Apêndice F), de acordo com a metodologia proposta por Sarmiento (2013, pp. 53-66). Na análise de conteúdo recorreu-se a uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação (Sarmiento, 2013, p. 53).

Pretendeu-se constituir uma amostra não probabilística, com representatividade de especialistas na área. Porém, como a capacidade de Mil PA é relativamente recente, no total das entrevistas realizadas (doze), apenas uma pequena parte dos entrevistados mostrou conhecer o assunto, pelo que se procurou alcançar a dimensão da amostra sugerida por Morse (2000) – entre seis a dez pessoas. Devido à contemporaneidade do tema em estudo foi possível identificar apenas seis especialistas, garantindo a quantidade mínima necessária de acordo com o autor e optou-se por manter a aplicação do método advogado por Sarmiento, tendo-se verificado que a saturação conceptual foi atingida, já que as respostas de uma forma geral apresentavam uma tendência convergente.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

No presente capítulo, serão apresentados os dados recolhidos e analisados, respondendo às três QD, formuladas no âmbito do presente trabalho.

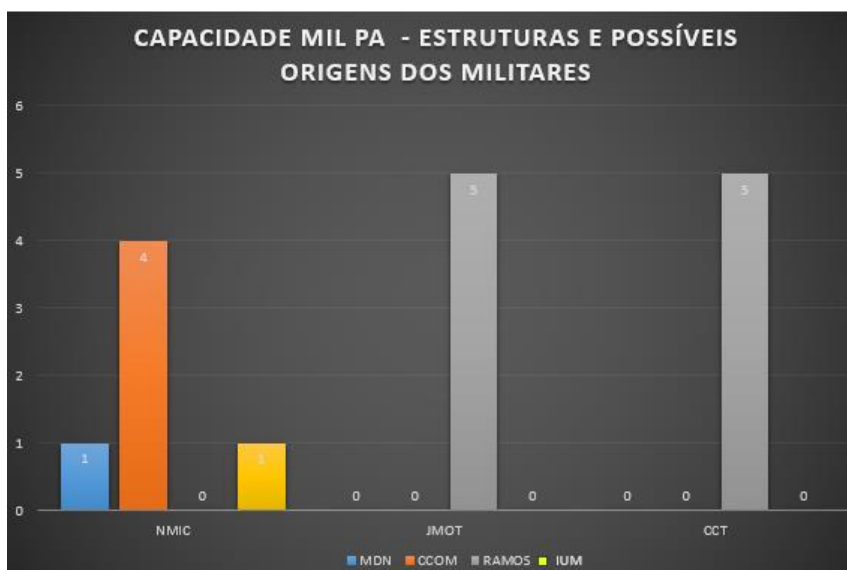
4.1. Arquitetura organizacional

Neste ponto será apresentada uma proposta de um Órgão do EMGFA que deverá integrar a Capacidade Conjunta de Mil PA. Em primeiro lugar, importa reforçar que a estrutura principal, o NMIC, integra as restantes, ou seja, as JMOT e as CCT, por esse motivo, o NMIC deverá assegurar a coordenação efetiva entre todas as estruturas, garantindo assim, uma abordagem integrada na comunicação em linha com o nível estratégico (SHAPE), durante as operações militares. Portanto, é fundamental que o Chefe do NMIC esteja sob a dependência direta do CCOM, visto que este último é a entidade responsável por assegurar o exercício pelo CEMGFA, do comando operacional das Forças e Meios da Componente Operacional do Sistema de Forças.

Para que Portugal possa edificar esta capacidade de Mil PA obedecendo aos requisitos da NATO, deverá garantir a nomeação de militares que “preenchem” as três estruturas analisadas: a principal, o NMIC (nível estratégico-operacional), as JMOT (nível operacional e tático) e as CCT (nível tático).

A Tabela 2 permite verificar que os cinco entrevistados das FFAA portuguesas, de uma forma geral foram unânimes nas respetivas respostas, ao identificar estruturas e a proveniência do pessoal, para integração das equipas, com exceção do NMIC, que houve três possibilidades identificadas.

Tabela 2 – Estruturas e Possíveis origens dos militares





No que respeita ao NMIC, verificou-se que esta estrutura principal deve ser edificada para desempenhar as suas funções no desenvolvimento de qualquer tipo de Operação militar e em qualquer fase, ou até mesmo para Exercícios operacionais da NATO, desde que a pertinência da missão e a quantidade de meios de comunicação presentes no TO o justifique. O Entrevistado nº 3 (E3) aponta o MDN como entidade que deverá ficar responsável por integrar o NMIC, por considerar que o pessoal afeto a esta estrutura deverá ter um vínculo de permanência contínua no desempenho destas funções, podendo inclusivamente integrar civis, ao passo que os restantes entrevistados são unânimes ao referenciar o CCOM como a entidade mais adequada para integrar esta capacidade conjunta através da sua estrutura principal. O E5 terá ainda sugerido que poderá ser criada uma interessante sinergia e respetiva articulação entre o CCOM e o IUM, ma medida em que alegou que este Instituto tem como objetivo a curto prazo a edificação de um Centro de “*Media Training*”, com o intuito de preparar os respetivos auditores para o relacionamento com os órgãos de comunicação social e fortalecer a capacidade de transmitir mensagens institucionais. Neste contexto, uma vez que o IUM depende diretamente do CEMGFA, reuniria igualmente a característica de ser um órgão conjunto.

Relativamente às JMOT, tendo em conta que atuam como interface principal entre a estrutura de comando e os meios de comunicação social, tratando-se de militares que integram a estrutura de comando do NMIC, os cinco entrevistados indicaram que são os Ramos que devem fornecer recursos humanos para as JMOT, recaindo nas Mil PA dos Ramos a responsabilidade de garantir a nomeação dos militares para as formações na área das PA e da respetiva disponibilidade para integrar os Exercícios e/ou Operações quando solicitado pelo Chefe do NMIC, mantendo continuamente uma “*pool*” de militares especialistas.

Ademais, o E5 defende também que os militares nomeados pelos ramos devem ser certificados pelo NMIC e manterem qualificações anuais, assentes na realização de cursos nacionais e internacionais, num sílabo específico para a respetiva área de atuação e em exercícios práticos. Só deste modo poderão os militares nomeados possuírem as competências necessárias para o desempenho da função e estrem prontos a ser projetados para qualquer TO.

Por fim, no que concerne às CCT, os cinco entrevistados sugeriram que são os três Ramos que devem fornecer pessoal para as CCT. Neste campo, verifica-se a necessidade de ter CCT em linha com o tipo de forças presentes no TO, tal como sugerido pelo E1 e o E4.



A título de exemplo, poderá ser referida a seguinte situação: se estivermos a falar de uma Força conjunta da tipologia da ISAF no Afeganistão, que era constituída por três componentes, nomeadamente, a terrestre, aérea e a de operações especiais, deverá haver CCT de todas as origens, devendo prevalecer em maior número as CCT da componente terrestre, pois é expectável que o “esforço” da força conjunta no TO recaia sobre as forças terrestres e por esse motivo, deverá existir esse equilíbrio. Por sua vez, o E2 indicou no caso concreto do Exército, que os militares das CCT deveriam ser oriundos do Centro de audiovisuais do Exército (CAVE), seguindo-se a mesma lógica para os outros Ramos, isto é, a respetiva entidade responsável por programar e executar as atividades de artes gráficas e de audiovisuais. Por fim, o E5, mencionou que estes militares devido à sua especialização e ao tempo necessário de formação, deverão permanecer no NMIC, JMOT ou CCT por um período mínimo de 3 a 5 anos e que os mesmos devem ser empenhados nos TO de acordo com o catálogo de competências e qualificações necessárias, ao invés de uma mera nomeação por se tratar de uma operação militar, com forças da Marinha, Exército ou da Força Aérea.

Assim verifica-se a resposta à QD1.

Face ao anteriormente aduzido, considerando o CCOM a estrutura do EMGFA que deverá integrar o NMIC e que o mesmo deverá estar em funcionamento permanente, com uma estrutura adequada, onde embora possa estar materializada no EM do CCOM, deve ter ligação direta ao Comandante do CCOM, conforme apresentado na Figura 10.

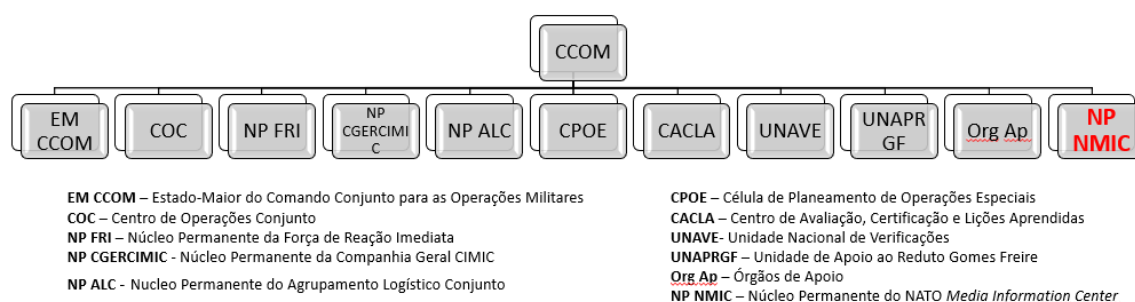


Figura 10 – Possível localização do Núcleo Permanente do NMIC

O núcleo permanente (NP) do NMIC (Vide Figura 11) teria como missão a preparação, qualificação e certificação de todos os militares que compõem a estrutura NMIC, assim como a análise permanente do ambiente comunicacional, a catalogação de diversas audiências e públicos-alvo, a coordenação das ações de relações públicas e de comunicação



operacionais e a coordenação dos meios de comunicação social que tenham interesses informacionais respeitantes às operações militares e, aquando a ativação da JMOT/CCT, planejar, coordenar e avaliar a sua atividade. Seriam os principais responsáveis pela convocação dos militares “especialistas” em estreita coordenação com os elementos de PA dos Ramos.

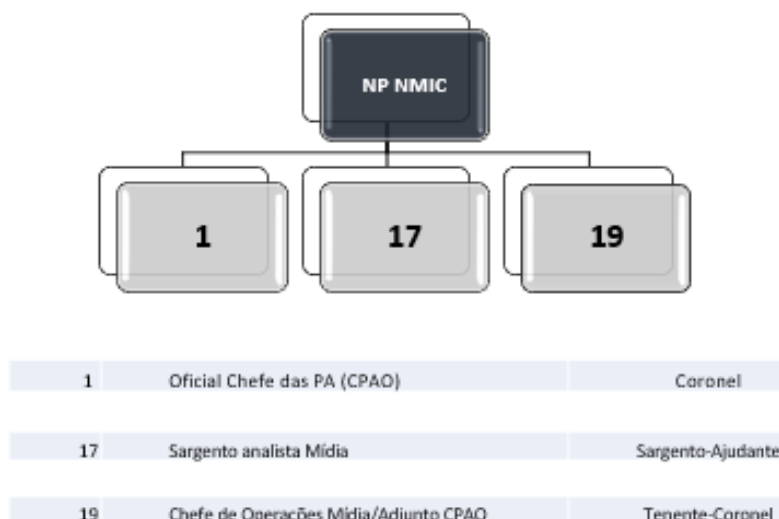


Figura 11 – Possível proposta de Organização do NP do NMIC

O racional apresentado para a constituição do NP teve em conta uma representação da estrutura principal de C2 do NMI e deverá ser chefiado pelo Chefe do NMIC, um Capitão-de-mar e guerra ou Coronel, conforme a doutrina NATO. Segundo o E5, este militar deverá ter obrigatoriamente uma sólida formação ao nível do ensino superior e pós-graduado e, por outro lado, formação de curta duração inerente às especificidades do cargo, seja nacional seja ministrada na NATO, desde às áreas das operações às informações militares e atividades de comunicação. Deverá ainda ter reconhecida experiência nas Mil PA dos ramos ou EMGFA Só desta forma poderá existir competência e credibilidade no desenvolvimento da atividade comunicacional com a necessária chancela de qualidade.

Como forma de manter a operacionalidade das equipas JMOT e CCT poderia ser equacionado o seu emprego, nos TO onde Portugal participa, independentemente de ser na esfera da NATO ou outra organização internacional, considerando os momentos onde é esperado um fluxo maior de órgãos de comunicação social, seria pertinente projetar as equipas para acompanhar os mesmos e auxiliar o Comandante da Força no terreno. Deste modo, os militares de Mil PA para além de contribuírem para a aceitação da participação



portuguesa por parte de diferentes audiências (tanto internas como externas), ainda mantinham o seu treino e qualificações atualizadas.

Podemos considerar a resposta à QD 2 e 3 respondidas, na medida em que após a revisão da literatura, ficou agora complementado com os dados recolhidos nas entrevistas, quais as estruturas de Mil PA existentes, bem como, qual a que deverá servir de base para a edificação da nova capacidade.

4.2. Linhas de ação para a edificação da capacidade conjunta de MIL PA nas FFAA portuguesas (OG) no âmbito do vetor Organização

Para edificar a capacidade conjunta de Mil PA, os níveis organizacionais (hierárquicos ou funcionais) deverão ter em conta as seguintes considerações:

Relativamente ao nível Estratégico-Militar: Consideremos o EMGFA como entidade primariamente responsável por este nível em contexto nacional. Tendo em conta o facto de a operacionalização do NMIC envolver a participação de militares pertencentes aos três Ramos, terá como consequência um esforço de integração e de interoperabilidade. Neste âmbito reveste-se de elevada importância o planeamento e a execução de exercícios conjuntos e combinados, onde o Chefe do NMIC e o PA do EMGFA terão maior responsabilidade. Também o Comando da Força empenhada (DJFC), nas situações em que o NMIC for ativado por intermédio da NATO, terá responsabilidades na definição da estratégia de comunicação a implementar na Operação, em ligação com o PAO do SHAPE.

No nível Operacional: O CCOM como estrutura integrante desta capacidade conjunta, deverá o Chefe do NMIC manter informado o EMGFA através do seu PA no que concerne ao emprego das suas equipas nos diferentes TO (quer seja por desígnio nacional ou solicitação da NATO). Recairá sobre o Comandante do CCOM a decisão da ativação do NMIC ou do emprego das equipas JMOT e CCT.

Por fim, ao nível Tático: Caberá aos Ramos manter o seu pessoal disponível para as respetivas funções que lhes forem confiadas através do PA. O sucesso ao nível tático depende, em grande parte, da capacidade que o NMIC terá em manter o pessoal com a formação NATO em PA e assim, estar preparado, qualificado e certificado para enfrentar os desafios que possam surgir no cumprimento das missões atribuídas.

A Figura 12 apresenta uma proposta de articulação relativamente às estruturas de Mil PA nacionais e NATO.

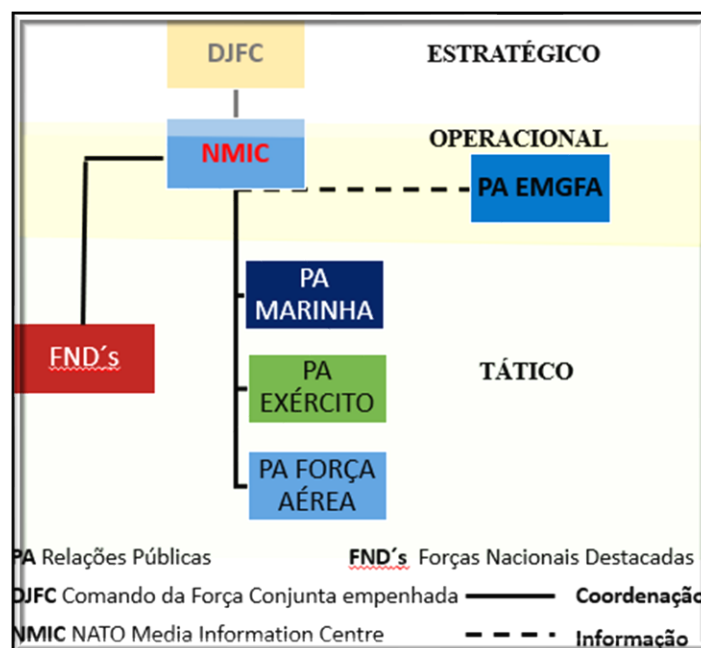


Figura 12 – Proposta de articulação entre estruturas de PA e o NMIC

Desde modo, o Oficial das Relações Públicas do gabinete do CEMGFA coordenava com os Oficiais de PA todos os temas respeitantes ao dia-a-dia e que não fossem referentes às operações militares, deixando para o NMIC essa responsabilidade.

Somente através de uma coordenação efetiva entre as diferentes estruturas e níveis organizacionais, é possível garantir uma abordagem integrada e sinérgica na operacionalização do NMIC e por sua vez, uma comunicação eficaz em qualquer fase e tipologia das operações militares.

4.3. Desafios

Um dos principais problemas que as FFAA portuguesas enfrentam atualmente é indubitavelmente a escassez de efetivos, sobretudo nas classes mais baixas. Vários têm sido os apelos de diferentes entidades a alertar para esse facto, inclusivamente os próprios Chefes dos Ramos. Naturalmente que a edificação de uma capacidade envolve o desafio adicional de otimizar o uso dos recursos humanos disponíveis. Portanto mesmo não tendo sido objeto deste estudo o vetor do Pessoal, com base nas entrevistas conduzidas e na revisão da literatura, é possível induzir que um desafio que se coloca é precisamente a gestão criteriosa dos recursos humanos.

Outro desafio prende-se com a integração e a coordenação dos militares de diferentes Ramos. Garantir uma integração e coordenação eficaz entre as diferentes estruturas e níveis organizacionais, será fundamental para o sucesso das atividades de comunicação e consequentemente das operações militares. Cada Ramo das FFAA possui autonomia para



implementar o respetivo Plano de Comunicação, por esse motivo, não existirá propriamente uma “uniformização” dos mesmos, pelo que será necessário uniformizar procedimentos e padronizar protocolos de comunicação que facilitem a interoperabilidade entre os diferentes Ramos.

Importa referir também que atendendo ao facto de o EMGFA não possuir qualquer estrutura operacional de Mil PA,⁹, haverá uma elevada necessidade de formação de militares para preenchimento das funções nas diferentes estruturas.

Em jeito de conclusão, os desafios futuros das FFAA estarão centrados na necessidade de garantir uma operacionalidade eficaz, assente numa comunicação estratégica competente e uma capacidade de resposta ágil e adaptativa à conjuntura atual e às ameaças em constante evolução.

4.4. Síntese conclusiva

O capítulo 4 apresenta uma proposta de arquitetura organizacional para a integração da Capacidade Conjunta de Mil PA nas FFAA portuguesas. Destaca-se a importância do NMIC como a estrutura central, responsável pela coordenação efetiva entre todas as suas equipas - JMOT e CCT - durante as operações militares, em alinhamento com o nível estratégico.

A proposta delineada baseia-se na nomeação de militares especializados para cada uma das estruturas, com o NMIC como ponto focal, sob a dependência direta do CCOM do EMGFA. A Tabela 2 apresenta as possíveis origens dos militares para as diferentes estruturas, com destaque para a necessidade de integração de civis em determinadas funções.

Adicionalmente, são delineadas linhas de ação para a edificação da capacidade conjunta de MIL PA, considerando os níveis estratégico-militar, operacional e tático. Destaca-se a importância do planeamento e execução de exercícios conjuntos e combinados para garantir a interoperabilidade entre as diferentes estruturas.

Por fim, são discutidos os desafios enfrentados pelas FFAA portuguesas, como a escassez de efetivos e a necessidade de integração e coordenação entre militares de diferentes Ramos. A gestão criteriosa dos recursos humanos é identificada como um desafio crucial, juntamente com a formação necessária para preencher as funções nas diversas estruturas.

⁹ Apenas foi mencionado por um dos entrevistados que a Força Aérea portuguesa quando realiza exercícios conjuntos e combinados, por norma monta e operacionaliza um *Media Information Centre*, no entanto, esta estrutura não terá a dimensão de um NMIC (Paixão, op cit),



5. Conclusões

O TII abordou a importância e a evolução das Mil PA dentro da estrutura da NATO, especialmente no que concerne ao desenvolvimento da capacidade conjunta de Mil PA, com ênfase no contexto nacional português. Ao longo de décadas, a NATO priorizou predominantemente o "*hard power*", relegando a comunicação para um papel secundário, até eventos como a intervenção no Afeganistão e a guerra híbrida na Ucrânia demonstrarem a necessidade de uma abordagem mais integrada, levando à edificação de estruturas como o Centro de Excelência de StratCom em 2014. Com a evolução estratégica, a NATO tem reconhecido a importância das Mil PA, delineando esforços para fortalecer essa capacidade.

A metodologia adotada para alcançar os objetivos do trabalho foi fundamentada num raciocínio dedutivo, partindo do geral para o particular, utilizando informações conceptuais e doutrinárias da NATO. O estudo aplicou uma abordagem qualitativa, sem preocupações de medição ou quantidades, e adotou um desenho de pesquisa de um estudo de caso, ao longo do horizonte temporal definido. A amostragem foi não-probabilística e intencional, selecionando especialistas em Mil PA através de uma técnica de amostragem racional. Os dados foram recolhidos por meio da análise documental e das entrevistas semiestruturadas, utilizando guias pré-estabelecidos. Por fim, a análise dos dados foi conduzida utilizando a análise categorial e de conteúdo, com vista a identificar padrões e tendências entre as respostas dos especialistas entrevistados.

Tendo a QC como foco, os dados analisados entre dezembro de 2021 e abril de 2024 revelaram progressos significativos na estruturação e implementação das Mil PA no contexto da NATO, destacando-se a atividade do NMIC como um núcleo central de coordenação de informações e PA durante as operações militares.

A investigação apresentou uma proposta, de forma que o NMIC funcione como o eixo central da capacidade conjunta de Mil PA, integrando as JMOT e as CCT sob um comando unificado, que reporta diretamente ao CCOM. Esta proposta visa uma maior eficácia na gestão da comunicação em tempo real em teatros operacionais.

As recomendações apresentadas, incluem a formação especializada para os membros das JMOT e CCT, permitindo assim ter recursos humanos qualificados e prontamente disponíveis para empenhar em operações da NATO, independentemente da fase ou tipo de Operação. Tarefa na qual os Chefes das PA dos respetivos Ramos deverão ter efetiva responsabilidade.



Observou-se como essencial a interoperabilidade das Mil PA portuguesas com estruturas similares de outros países membros da NATO, como demonstrado pelo alinhamento com as práticas do Canadá. Este alinhamento inclui a partilha de melhores práticas e a padronização de procedimentos operacionais. Nesta esteira importa referir o “duplo uso” desta capacidade, sendo possível para além da participação em missões sob a égide da NATO, poder ser usufruída em missões no âmbito de outras organizações em que Portugal participa.

Por fim, a investigação confirmou que a atualização e robustecimento das Mil PA são fundamentais para cumprir os compromissos de defesa e segurança da NATO, especialmente em termos de investimento em capacidades que apoiam diretamente as operações militares e a comunicação estratégica, devendo ser uma prioridade para as FFAA portuguesas, por forma a envolver as audiências nacionais e garantir o seu apoio no cumprimento das missões atribuídas.

Uma limitação significativa deste estudo reside na falta de conhecimento detalhado sobre as estruturas de Mil PA respeitantes aos três níveis, por parte de entrevistados, que poderá derivar do facto desta capacidade de PA operacional ser uma área relativamente recente e em desenvolvimento, muito embora se tenha verificado que existem militares com as competências e experiência necessárias e que contribuíram de forma profícua e decisiva para o desenvolvimento do presente trabalho de investigação.

Como proposta de estudos futuros, considerando a velocidade como atualmente a comunicação é divulgada nas tecnologias digitais, afigura-se de todo pertinente, investigar como é que a integração das novas tecnologias e metodologias de comunicação estratégica influenciam a melhoria da imagem e eficácia operacional da NATO.



Referências bibliográficas

- Bentzen, N. (2016). *NATO strategic communications – An evolving battle of narratives*.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI\(2016\)586600_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf)
- Blahzevska, K. (2015). Strategic communication in nato: Need for a unified approach to security policy. *Security and Defence Quarterly*, 9(4), 125–149.
<https://doi.org/10.5604/23008741.1209160>
- Canadian Defence, N. (2013, abril 22). *Organizational structure of the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces* [Organizational descriptions].
<https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/organizational-structure.html>
- Chang e Paxton, 2020, p. i, *Public Affairs Handbook*, <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/06/nato-pao-handbook-2020.pdf>
- Czege, H. (2009). *Como Manter Amigos e Conquistar Aliados—O Desafio Indivisível das Relações Públicas Militares*. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20091031_art010POR.pdf
- Diário da República. (2023). *Decreto Regulamentar n.º 2/2023*.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/2-2023-214042394>
- Dušková, L. (2022). *NATO and the EU's strategic communication's cohesion from the perspective of the ritual model*.
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/177518/120428330.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gray, C. S. (2011). *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*. Strategic Studies Institute, US Army War College. <https://www.jstor.org/stable/resrep11431>



- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso (1a Ed.). Lisboa: Princípia Editora.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Laity, M. (2021). *THE BIRTH AND COMING OF AGE 2211 OF NATO STRATCOM: A PERSONAL HISTORY*. 10. file:///C:/Users/Particular/Downloads/2--Laity-article_WEB%20(3).pdf
- Leal, P. (2022). *Capacidades Conjuntas das Forças Armadas*. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42370/1/Correia%20Leal_Capacidades%20Conjuntas%20das%20For%c3%a7as%20Armadas.pdf
- MDN. (2014). *Despacho n.º 11400/2014* | DR. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/11400-2014-56725394>
- MDN. (2024). *Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Portal da Defesa na Internet. <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/emgfa/Paginas/default.aspx>
- MNE. (2024). *Documentos Fundamentais*. Delegação Portuguesa junto da Organização do Tratado do Atlântico Norte. <https://otan.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/a-nato/documentos-fundamentais>
- Morse, J. M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3–5. <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>
- NATO. (2011). *NATO Military Public Affairs Policy*. https://archives.nato.int/uploads/r/nato-archives-online/f/4/6/f466e9c5a3fa884ef0d1a3ea3bccf1fd09701450f25b97f86c0fa08976a2fcbf/1459_NATO-Military-Public-Affairs-Policy_2011_ENG_HR.pdf



- NATO. (2020). *Public Affairs Handbook*. <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/06/nato-pao-handbook-2020.pdf>
- NATO. (2021a). *2022 NATO COMMUNICATIONS STRATEGY*.
- NATO. (2021b). *AAP-06 Edition 2021*. <file:///C:/Users/Particular/Downloads/AAP-06%202021%20EF.pdf>
- NATO. (2022). *NATO 2022 Strategic Concept*. <https://www.nato.int/strategic-concept/>
- NATO. (2023). *Understanding Strategic Communications: NATO Strategic Communications Centre of Excellence Terminology Working Group Publication No. 3*. NATO Strategic Communications Centre of Excellence.
- NATO. (2024). *What is NATO?* <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html>
- NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2024). *StratCom | NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia*. https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. do V. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2.ª edição, revista e atualizada)*. Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Spears, C. (2019). *Strategic Value of an Ethics-Based Army Public Affairs Program Setting the Stage for Credibility in Large Scale Combat Operations*. [file:///C:/Users/Particular/Downloads/Spears_Article_Ethics-Symp-2019-p181-199%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Particular/Downloads/Spears_Article_Ethics-Symp-2019-p181-199%20(1).pdf)
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Voirin, C. (2024). *IUM OPERATIONS SEMINAR*.



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Tabela 3 – Corpo de Conceitos NATO

Conceitos	Definições
Audiência	Um grupo ou pessoas específicas a quem são dirigidos os esforços de relações públicas da NATO.
Atividades de Informação	Ações destinadas a afetar a informação e/ou os sistemas de informação. Podem ser executadas por qualquer interveniente e incluem medidas de proteção
Comunicação interna	Os esforços de comunicação interna facilitam a comunicação com e entre o pessoal militar e civil da NATO e as suas famílias. O seu objetivo é informar sobre o comando, o seu pessoal e as suas atividades, e distingue-se da informação administrativa ou das orientações da cadeia de comando que normalmente se encontram em ordens administrativas ou de rotina
Mídia	Qualquer organização ou pessoa que recolha e divulgue notícias; também se refere aos meios através dos quais as notícias são transmitidas (jornais, televisão, rádio, Internet, etc.).
Atividades Mídia	As atividades dos meios de comunicação social destinam-se a fornecer informações através de todos os meios de comunicação de massas a uma grande variedade de audiências. Os comandantes e os estados-maiores, através dos seus gabinetes de relações públicas, devem estar preparados para responder aos pedidos de informação dos meios de comunicação social, emitir declarações, efetuar briefings e entrevistas, providenciar o acesso dos meios de comunicação social às unidades permanentes e operacionais e distribuir informações através dos meios de comunicação social tradicionais e digitais, como forma de desenvolver relações com os fornecedores e os consumidores de notícias
Operações Mídia	Todas as atividades relacionadas com a gestão da interação com os meios de comunicação social; pode referir-se à função responsável por essas atividades, como a "secção de operações com os meios de comunicação social"
Propaganda	A NATO não faz propaganda. São informações, ideias, doutrinas ou apelos especiais divulgados para influenciar a opinião, as emoções, as atitudes ou o comportamento de qualquer grupo específico, a fim de beneficiar o patrocinador, direta ou indiretamente: • Preto: pretende ser originário de uma fonte diferente da verdadeira. • Cinzento: não identifica especificamente qualquer fonte. • Branco: divulgado e reconhecido pelo promotor ou por uma agência acreditada do mesmo.
PAO	Uma pessoa formada e qualificada para a prática de assuntos públicos. Na NATO, uma pessoa colocada ou contratada para um cargo estabelecido como PAO ou Conselheiro PAO.
Plano de PA	Pormenores relativos ao planeamento e à condução de uma atividade relacionada com a PA; na realidade, o parágrafo de "execução" que especifica o que vai ser feito, onde, quando, como e por quem. Pode



	ser um anexo a um plano de operações ou de contingência ou um produto autónomo.
Estratégia de PA	Um documento que fornece uma abordagem mais ampla dos assuntos públicos que define temas e objetivos gerais para uma organização ou iniciativa. Deve incluir mensagens principais. Os planos de PA orientados para a ação derivam as suas orientações das estratégias de PA aprovadas pelas autoridades superiores.
Mídia Social (<i>Social Media</i>)	Um termo genérico para muitas formas diferentes de comunicação eletrónica que são possíveis através da utilização de tecnologias baseadas em computadores.
Porta-Voz	Os comandantes e os chefes dos PAO a todos os níveis são os porta-vozes oficiais primários e secundários do seu comando ou unidade. Como tal, estão habilitados a interagir com os meios de comunicação social relativamente ao seu comando ou unidade a título oficial e devem ser citados pelo nome.
Declaração	Observações feitas pelo orador durante o evento, geralmente para audiências públicas.
ORC	“Operações multifuncionais, que englobam atividades políticas, militares e civis, iniciadas e executadas de acordo com a lei internacional, incluindo a lei humanitária internacional, para contribuir para a prevenção e resolução de conflitos e gestão de crises na prossecução dos objetivos da Aliança”.



Apêndice B — Caracterização dos Entrevistados

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

Código	Cargos	Entrevistado	Tipo de entrevista	Data
E1	Chefe das Relações Públicas do EMGFA	TCor Cav Luís António Andrade Seabra Peralta Pimenta	Exploratória e Semiestruturada	15dez23 16jan24
E2	Chefe das Relações Públicas do Exército (7 anos)	TCor Art Paulo Alexandre Siborro Alves	Semiestruturada	29jan24
E3	Divisão de Inovação e Transformação do EMGFA (Gestor do Projeto de Mil PA)	CFr Luís Rosado	Exploratória e Semiestruturada	24nov23 26jan24
E4	Docente no IUM (Área Específica do Exército)	TCor AdMil Vilela da Costa	Semiestruturada	09fev24
E5	Docente no IUM (Área Específica da Força Aérea)	Maj Nuno Paixão	Semiestruturada	04abr24
E6	CJOC Chief of PA	TCor Eduardo Stewart	Semiestruturada	02abr24



Apêndice C — Guião de entrevista a E1, E2, E3, E4 e E5

Para a realização do TII, foram entrevistados oficiais com experiência reconhecida e que desempenham, ou desempenharam, cargos relevantes na área das Mil PA nos diferentes domínios (operacional ou académico) ou no caso do Sr. Comandante Padilha Rosado, que é o responsável do EMGFA para a edificação desta capacidade conjunta de Mil PA. As entrevistas encontram-se na posse do autor.

Guião de Entrevista

O presente trabalho resulta de um projeto de Investigação, desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular “Trabalho Final de Curso” (TFC), do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEM-C), no Instituto Universitário Militar (IUM) e tem como tema: “Edificação da capacidade conjunta *Military Public Affairs* (Mil PA) - Contributos para o Vetor Organização”.

A NATO reconheceu a autonomização dos Public Affairs, dentro da área de capacidade de Comando e Controlo, desenhando para o efeito os requisitos associados a 3 variantes de nível crescente de complexidade, designadamente:

- Mil PA-NMIC (NATO Media Information Centre);
- Mil PA-JMOT (Joint Media Operations Team);
- Mil PA-CCT (Combat Camera Team).

Neste contexto, o NMIC deve ter a capacidade de planejar, conduzir e coordenar atividades de Mil PA num teatro de operações, incluindo a projeção e sustentação de um Joint Media Operations Team e uma ou mais Combat Camera Teams.

Quanto ao JMOT, tem como responsabilidade apoiar, ao nível operacional e tático, o planeamento, a análise, a produção e disseminação de produtos Mil PA, em todos os domínios das operações.

No que respeita ao CCT, esta equipa deve estar apta a projetar equipamento (modular ou contentorizado) com capacidade para produzir áudio/vídeo editáveis, bem como produtos digitais para disseminação pelo NMIC e JMOT e por outros elementos da StratCom.

Em 2021, a NATO acordou a atribuição de responsabilidades a Portugal, na edificação de uma capacidade conjunta de Mil PA, por forma a corresponder aos compromissos assumidos no âmbito da Aliança. A edificação desta capacidade pode ser conduzida de forma diferenciada para as 3 variantes acima identificadas, por exemplo através da integração de forma distinta das estruturas dos Public Affairs dos Ramos.

O presente TFC tem como objeto as Mil PA e o seu objetivo é apresentar contributos para a edificação desta capacidade no âmbito do vetor “Organização”.

Antecipadamente agradeço a atenção dispensada!

Ricardo Borges

Maj Inf



1. Dados sociodemográficos

Entrevistado

Nome:

Habilitações literárias:

Cargo/Função de Mil PA (atual ou desempenhado anteriormente):

Posto:

Local:

Data:

2. Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

01. Como é que a estrutura de Mil PA está organizada ao nível do EMGFA/EXÉRCITO/MARINHA/FORÇA AÉREA?

02. Existe uma integração eficaz com as Mil PA ao nível dos Ramos? (Se respondeu negativamente, o que poderá ser aperfeiçoado?)

03. De acordo com o projeto de edificação da capacidade conjunta de Mil PA, como visualiza a integração dos Ramos no que concerne ao pessoal (Ex: Os militares que exercem funções nos Ramos ligadas às Mil PA seriam nomeados em OB para eventuais exercícios ou missões no EMGFA? Um pouco semelhante à OB da CGerCIMIC)

04. De acordo com a sua experiência profissional, em que estrutura lhe parece ser mais adequada em termos funcionais para integrar esta capacidade de Mil PA conjunta (Ex: CCOM, EMGFA, um dos Ramos, etc)

05. Considera que as 3 estruturas diferenciadas (Mil PA -NMIC-NATO Media Information Centre, o Mil PA -JMOT-Joint Media Operations Team e o Mil PA -CCT-Combat Camera Team) devem estar concentradas no EMGFA? Caso tenha respondido negativamente, que alternativa apresenta?

06. De acordo com a sua experiência profissional em formações/exercícios, que país amigo ou aliado considera estar bem organizado relativamente a esta questão das Mil PA?

07. Existe alguma informação que julgue pertinente fornecer no âmbito do objetivo desta investigação?



Apêndice D — Guião de entrevista a E6

Interview script

This paper is the result of a research project developed as part of the "Final Course Work" (FCW) from the Joint Staff Course at the Military University Institute (MUI), located in Lisbon, under the theme: "Building the joint Military Public Affairs (Mil PA) capability".

NATO has recognized the autonomy of Public Affairs, within the area of Command and Control capability, designing for this purpose the requirements associated with three variants of increasing level of complexity, namely:

- Mil PA-NMIC (NATO Media Information Centre);
- Mil PA-JMOT (Joint Media Operations Team);
- Mil PA-CCT (Combat Camera Team).

In this context, the NMIC must have the ability to plan, conduct and coordinate Mil PA activities in a theater of operations, including projecting and sustaining a Joint Media Operations Team and one or more Combat Camera Teams.

As for JMOT, its responsibility is to support, at operational and tactical level, the planning, analysis, production and dissemination of Mil PA products, in all areas of operations.

As far as the CCT is concerned, this team must be able to design equipment (modular or containerized) with the capacity to produce editable audio/video, as well as digital products for dissemination by the NMIC and JMOT and by other StratCom elements.

In 2021, NATO agreed to give Portugal responsibility for building a joint Mil PA capability, in order to meet the commitments made within the Alliance. Building this capability can be done differently for the three variants identified above, for example by integrating the branches Public Affairs structures differently.

The aim of this work is to present contributions to building this capability within the framework of the "Organization" vector.

Thank you in advance for your attention!

Ricardo Borges (Major at the PRT Army)

Sociodemographic data

Interviewee

Name:

Education qualifications:

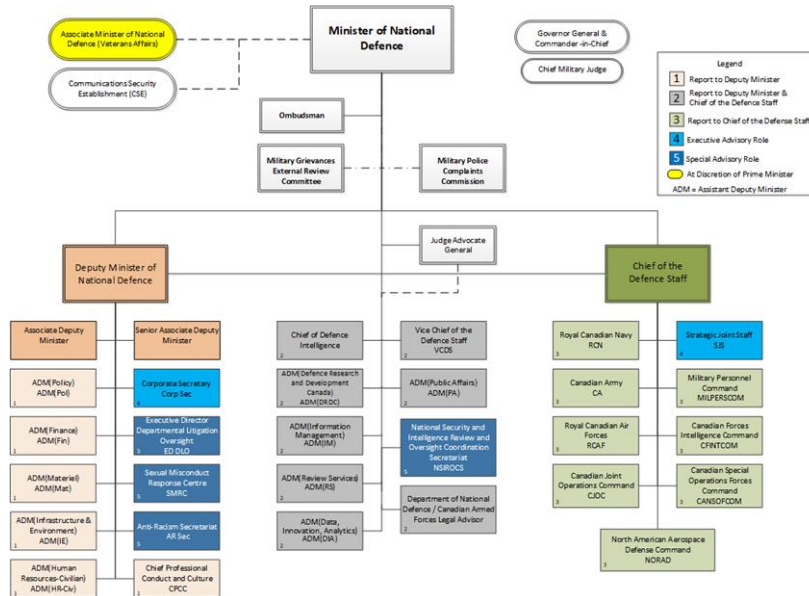
Rank:

Location

SCRIPT

01. Considering the Operational (joint) level, how are the Mil PA organized in the Canadian Armed Forces? (If possible, show the structure)

Are they located in the communications security establishment or in the Chief of the Defense Staff?



02. As a member of NATO, do you have a Mil PA structure for the 3 variants identified or similar? If your answer was positive, on whom they are directly dependent?

03. Considering the military personnel (or civilians) who work Mil PA at the operational level, do they come from the three branches (Army, Navy, Air Force)?

4. The coordination at the operational level of Mil PA is effective between Chief of the Defense Staff and the three Branches? Can you estimate how many exercises they perform per year?

5. If you have any contribute regarding this paper purpose, building Mil PA capability within the framework of the "Organization" vector, please feel free to do it here.

**Apêndice E — Análise das entrevistas**

Serão analisadas 5 questões (2-6), dado que as restantes não são transversais a todos os entrevistados. C

Quadro 3 – Análise de conteúdo das entrevistas

Questão 2		
E	Unidade de contexto	Unidade de medida
E1	“Integração não existe, nem deve existir”	2.1
E2	“Na altura não havia ligação institucional, dependia dos militares que estavam a desempenhar as funções de Relações Públicas”	2.2
E3	“Do meu ponto de vista não existe qualquer integração das MIL PA com qualquer Ramo e EMGFA incluído”	2.2
E4	Não aplicável	
E5	“Na altura havia ligação institucional, O EMGFA difundia as diretrizes, mas os Ramos tinham a sua própria autonomia para implementação dos respetivos Planos de PA”	2.3

Questão 3		
E	Unidade de contexto	Unidade de medida
E1	“CCT – Militares pertencentes à Força que irá estar no “Terreno” com valência na área da Fotografia/Vídeo JMOT – Militares pertencentes ao mesmo Ramo da Força, NMIC – Responsabilidade do CCOM em estreita ligação com as Relações Públicas do EMGFA”	3.1
E2	“CCT, no caso do Exército, poderiam ser provenientes do Centro de Audiovisuais do Exército (CAVE) Relativamente às JMOT e restantes funções do NMIC, deveriam ser constituídos “pools” de militares especialistas com formação creditada ao nível NATO o Chefe do NMIC deveria ser rotativo pelos Ramos por um período de três anos. Poderia estar fisicamente no CCOM, apoiava as FND e deveria ter acesso às RP dos Ramos”	3.2
E3	“Esta capacidade, apesar de dever existir ao nível ministerial, a parte operacional e tática deveria ficar na dependência do CCOM (delegado pelo CEMGFA no 2º Comandante Operacional). Os elementos deverão ser identificados pelos Ramos para um período de pelo menos 2 anos. Toda a preparação, treino e sustentação (em exercícios ou operações) deveria ser garantida pelo CCOM, que acompanha as FNDs.”	3.3



E4	“CCT, cada ramo das FFAA deverá ter as respetivas equipas JMOT e restantes funções do NMIC, deveriam ser constituídos “pools” de militares especialistas com formação creditada ao nível NATO Chefe do NMIC deveria ser rotativo pelos Ramos por um período de três anos. Poderia estar fisicamente no CCOM, apoiava as FND e deveria ter acesso às RP dos Ramos”	3.2
E5	“CCT” deverão ser constituídas por militares que tenham a formação e só desempenhem tarefas no âmbito das PA. Devem estar em permanência a desempenhar a função. As JMOT JMOT e restantes funções do NMIC, deveriam ser constituídos “pools” de militares especialistas com formação creditada ao nível NATO. O NMIC deverá ser um militar com experiência reconhecida no âmbito das PA.	3.3

Questão 4		
E	Unidade de contexto	Unidade de medida
E1	NMIC – Responsabilidade do CCOM em estreita ligação com as Relações Públicas do EMGFA”	4.1
E2	“Sendo uma capacidade conjunta de cariz operacional que estamos a tratar, o CCOM afigura-se como a mais adequada”	4.1
E3	“deveria ficar na dependência do CCOM”	4.1
E4	“Sendo uma capacidade conjunta de cariz operacional que estamos a tratar, o CCOM afigura-se como a mais adequada”	4.1
E5	CCOM em articulação com as PA do EMGFA e dos Ramos	4.1

Questão 5		
E	Unidade de contexto	Unidade de medida
E1	“Responsabilidade do CCOM em estreita ligação com as Relações Públicas do EMGFA”	5.1
E2	“A estrutura principal, NMIC deverá estar centrada no EMGFA; especificamente no CCOM. No caso dos elementos que constituem as restantes equipas, deverão ser provenientes das diversas estruturas dos Ramos, desde que tenham a formação adequada para o desempenho das funções”	5.1
E3	“A Mil PA-NMIC deveria ficar ao nível do MDN com pessoal dedicado em <i>full time</i> para poder desenvolver alguns <i>drafts</i> de “planos de campanha”. Esta estrutura deveria sempre estar em estreita ligação com o/a MDN. As outras 2 estruturas poderiam ficar centradas no CCOM”	5.2
E4	“PA deverá estar sob a dependência direta do CCOM”	5.1



E5	“A estrutura principal, NMIC deverá estar centrada no EMGFA; especificamente no CCOM. No caso dos elementos que constituem as restantes equipas, deverão ser provenientes das diversas estruturas dos Ramos, desde que tenham a formação adequada para o desempenho das funções”	5.1
-----------	---	-----

Questão 6		
E	Unidade de contexto	Unidade de medida
E1	NTR	
E2	Canadá	6.1
E3	NTR	
E4		
E5	Canadá	6.1



Apêndice F — Análise de Conteúdo das Entrevistas Semiestruturadas

Quadro 4 – Análise de Conteúdo das entrevistas E2, E2, E3, E4 e E5

Categoria	Unidade registo	Entrevistados					Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 2								
Articulação entre o EMGFA e os Ramos	2.1 Não existe (nem é necessário)	X					1/5	20 %
	2.2 Não existe, mas é desejável		X	X	X		3/5	60%
	2.3 Existe					X	1/5	20%
Conclusões da questão 2:								
Relativamente à articulação das Mil PA entre o MDN, o EMGFA e os Ramos, a maioria dos entrevistados considera que não existe, mas que deverá ser materializada, por forma a manter uma coerência como um todo nas FFAA. No entanto, um entrevistado considera que essa articulação não deverá existir, por forma a potenciar a autonomia dos Ramos.								

Categoria	Unidade registo	Entrevistados					Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 3								
Nomeação do pessoal para integrar as estruturas de Mil PA	3.1 CCT-Militares pertencentes à Força/JMOT pertencentes ao mesmo Ramo da Força/NMIC responsabilidade CCOM	X					1/5	20%
	3.2 CCT provenientes do CAVE/JMOT e restantes funções do NMIC, “pools” de militares especialistas NMIC, CCOM		X				1/5	20%
	3.3 nível ministerial, a parte operacional e tática deveria ficar na dependência do CCOM			X			1/5	20%
	3.4 CCT, cada ramo das FFAA deverá ter as respetivas equipas JMOT e restantes funções do NMIC, deveriam ser constituídos “pools” de militares especialistas Chefe do NMIC deveria ser rotativo pelos Ramos. fisicamente no CCOM,				X	X	2/5	40%
Conclusões da questão 3:								



O CCOM é a entidade que foi sugerida de forma consensual pelos entrevistados no caso do NMIC, sendo que as restantes equipas, foram sugeridos diferentes proveniências.

Categoria	Unidade registo	Entrevistados					Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 4								
Estrutura integrante da capacidade de Mil PA	4.1 CCOM	X	X	X	X	X	5/5	100 %
Conclusões da questão 4:								
Todos os entrevistados consideram o CCOM como a melhor opção.								

Categoria	Unidade registo	Entrevistados					Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 5								
O NMIC, as JMOT e as CCT devem estar sob que dependência?	5.1 CCOM	X	X		X	X	4/5	80%
	5.2 MDN e CCOM			X			1/5	20%
Conclusões da questão 5:								
A maioria dos entrevistados (80%) consideram o CCOM como a melhor opção, com exceção do E3 que considera que a estrutura principal NMIC deverá estar dependente do MDN.								

Categoria	Unidade registo	Entrevistados					Unidades de enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 6								
Países referência na área das Mil PA	5.1 Canadá		X			X	2/5	40%
Conclusões da questão 6:								
O cinzento significa não sabe/não respondeu.								
O E2 e E5 referiram o Canadá como exemplo, uma vez que em Exercícios conjuntos e combinados, revelou estar em linha com a doutrina NATO de Mil PA								