



ACADEMIA MILITAR

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise Comparativa: Pinhal Novo e Aguiar da Beira

Autora: Aspirante Aluna de Cavalaria da GNR Carolina Diogo Ralo Rosa

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston
Bandeira

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Bruno Alexandre de Matos
Ferreira Marques

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2018



ACADEMIA MILITAR

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise Comparativa: Pinhal Novo e Aguiar da Beira

Autora: Aspirante Aluna de Cavalaria da GNR Carolina Diogo Ralo Rosa

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston
Bandeira

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Bruno Alexandre de Matos
Ferreira Marques

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2018

EPÍGRAFE

“Comunicação é a arte de ser entendido”.

(Peter Ustinov)

DEDICATÓRIA

Ao meu irmão, ao meu pai, à minha mãe e ao Fábio.
Pelo seu apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Atendendo à complexidade e dificuldades sentidas no desenvolvimento do presente trabalho de investigação, não posso deixar de expressar o meu sincero reconhecimento e apreço perante aqueles que contribuíram e tornaram possível a sua realização.

Desde logo, o meu agradecimento especial à minha orientadora, Sr.^a Prof.^a Ana Romão, pela dedicação e disponibilidade permanentes, encaminhando-me sempre (e pacientemente) na direção certa, contribuindo de forma muito significativa em todo este processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Ao meu Coorientador, Sr. Major Bruno Marques, que, de igual forma, demonstrou uma disponibilidade permanente, e a sua ajuda e apoio foram, sem dúvida, uma mais-valia para o desenvolvimento desta investigação.

A todos os entrevistados, por partilharem comigo algum tempo e atenção para a realização das entrevistas: Sr.^a Elsa Lemos, Sr. Coronel Lemos Pires, Sr. Coronel Costa Lima, Sr. Tenente-Coronel Carvalho, Sr. Tenente-Coronel Goulão, Sr. Major Bruno Marques. Contudo. Um especial agradecimento ao entrevistado Sr. Tenente-Coronel Pedro Gonçalves, não só pela sua preocupação em ajudar, mas também por todo o apoio que me foi dando ao longo do trabalho, acrescentando valor ao seu conteúdo.

À Direção dos cursos da GNR, pela preocupação demonstrada ao longo da investigação.

À Academia Militar e à Escola da Guarda que, sem quaisquer dúvidas, são duas Instituições que me fizeram crescer a nível pessoal e profissional, e que permanecerão para sempre na minha memória pela forma positiva como me marcaram.

Aos meus camaradas do curso Tenente-general Bernardim Freire de Andrade, por todos os anos que partilhámos, todas as experiências, todos os obstáculos que ultrapassámos juntos e pela relação de amizade que fortalecemos, e que espero seja intemporal.

À minha família, por terem contribuído, em grande parte, para a pessoa que sou, e pelo apoio que me vêm dando dia após dia.

Ao meu irmão e ao meu pai um agradecimento muito especial pelas horas e madrugadas que os fiz perder, pelo apoio incondicional, pelo carinho que sempre demonstraram, por nunca desistirem de mim e pela sua vontade em ajudar, não só durante o meu percurso na Academia Militar, mas ao longo da minha vida. Agradeço pelos seus

ensinamentos, por me fazerem acreditar em mim e, pelo exemplo que são como pessoas, saliento que são os melhores amigos que alguém poderia ter.

Ao Fábio, por todo o apoio, pelos desabaços que ouviu e pela paciência que sempre teve. Agradeço o seu companheirismo, a nossa cumplicidade, a motivação constante e o facto de estar sempre presente nos momentos mais importantes da minha vida.

RESUMO

O processo de comunicação vem merecendo uma crescente atenção por parte das organizações, porquanto permite levar ao conhecimento público, entre outras mensagens, a sua missão e formas de atuação. No caso das organizações policiais, além de contribuir para construir a imagem, a comunicação pode até afetar o próprio sentimento de segurança da população. Sendo estes fatores preponderantes na atuação de uma força de segurança como a Guarda Nacional Republicana, em situações de crise que implicam respostas não rotineiras, sob forte pressão em termos do tempo e com amplo escrutínio mediático, os processos de comunicação adquirem uma importância maior. Através da análise comparativa de dois estudos de caso em que a Guarda Nacional Republicana foi chamada a atuar, Pinhal Novo (2013), e Aguiar da Beira (2016), o presente trabalho propõe-se contribuir para um melhor conhecimento do modo como se gere a comunicação com os Órgãos de Comunicação Social em situações de crise com vítimas humanas.

No plano metodológico trataram-se os dois estudos de caso em profundidade, coletando materiais de natureza quantitativa e qualitativa, dando-se, no entanto, mais relevo aos dados qualitativos, obtidos através de entrevistas a militares da Guarda Nacional Republicana próximos das situações em estudo e a outros especialistas em comunicação de crise.

Os resultados apurados mostram que ambos os casos tiveram um forte impacto na comunicação social, com uma presença intensa e duradora na agenda. Os dois cenários divergem ao nível temporal e geográfico, condicionando, dessa forma, o processo de comunicação adotado. Relevou-se a importância do Porta-voz enquanto “Embaixador” da instituição que representa, mas mostrou-se também que o sucesso desse desempenho não depende apenas das suas competências intrínsecas (sabendo como agir de forma reativa) mas, e sobretudo, da conjugação dessas competências com a existência de um plano de comunicação de crise pré-definido, incluindo treino e formação dos militares. Significa, portanto, que, relativamente a esta matéria, deve ser adotada uma postura pró-ativa e transversal a toda a instituição.

Palavras-chave: Comunicação, Crise, Órgãos de Comunicação Social, GNR.

ABSTRACT

The communication process has been receiving increasing attention by organizations, since it allows to get to public knowledge, among other messages, their mission and ways to act. For police organizations, communication doesn't only affect their image but also a population's feeling of safety. Because these factors are of utmost importance in the performance of a safety organization like the Guarda Nacional Republicana in situations of crisis that require non-routine responses, under strong time pressure and receiving a broad media scrutiny, the communication processes acquire a major importance. Through the comparative analysis of two case studies where the Guarda Nacional Republicana was called to act, Pinhal Novo (2013), and Aguiar da Beira (2016), this work proposes to contribute for a better knowledge of how to manage communication with the Social Media in situations of crisis with human victims.

Regarding the methodology used, both case studies were treated in depth, collecting quantitative and qualitative materials. The qualitative data, however, received greater relevance as it was acquired through interviews with members of the Guarda Nacional Republicana close to both case studies and with other crisis communication specialists.

The achieved results show that both case studies had a strong social media impact, having an intense and lasting presence in the daily topics. Both scenarios have different geographies and time periods, which in turn impacted the chosen communication process. The relevance of the Representative as an "Ambassador" of the institution represented was shown and, as it is believed to be demonstrated in this work, the success of this role should not only rely on the personal skills of the Representative (knowing how to properly act reactively), but first and foremost by joining those skills with an existing communication plan in a situation of crisis that has been previously defined, including specific training and formation of the military. This means that, regarding this subject, a pro-active stance should be adopted across the whole institution.

Keywords: Communication, Crisis, Social Media, GNR.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. A COMUNICAÇÃO COMO CATALISADOR DO SENTIMENTO DE SEGURANÇA.....	1
1.1. Ação de comunicação das polícias	1
1.2. A Confiança vs Legitimidade Policial.....	3
1.3. Segurança e Seguridade.....	3
1.4. Opinião Pública	5
1.5. Os Órgãos De Comunicação Social e a Agenda Pública.....	6
CAPÍTULO 2. A CRISE COMO FENÓMENO PÚBLICO QUE AFETA A MISSÃO DAS FORÇAS DE SEGURANÇA.....	8
2.1. Definição de crise	8
2.2. Tipologias De Crise	9
2.3. Fases da Crise	11
2.3.1. Pré-crise	11
2.3.2. Resposta à Crise	13
2.3.3. Pós-crise	15
CAPÍTULO 3. COMUNICAÇÃO COMO CATALISADOR DO SENTIMENTO DE SEGURANÇA NUMA SITUAÇÃO DE CRISE COMO FENÓMENO PÚBLICO QUE AFETA A MISSÃO DAS FORÇAS DE SEGURANÇA.....	17

3.1.	Comunicação como resposta às crises.....	17
3.2.	Os meios de comunicação social como canal de comunicação de crise ...	19
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA		20
4.1.	Modelo de Análise.....	20
4.2.	Procedimento Metodológico.....	21
4.3.	Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados	22
4.3.1.	Documentos Internos	23
4.3.2.	Dados de Imprensa	23
4.3.3.	Inquéritos por Entrevista	24
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		26
5.1.	Análise Quantitativa	26
5.1.1.	Incidentes Tático Policiais: descrição sumária dos dois casos	26
5.1.2.	Caso Pinhal Novo: a fita do tempo na relação com os OCS e o impacto mediático	28
5.1.3.	Caso Aguiar da Beira: a fita do tempo na relação com os OCS e o impacto mediático.....	30
5.2.	Análise Qualitativa.....	34
5.2.1.	Inquéritos por Entrevista	34
5.2.2.	Análise de Conteúdo – Especialistas	35
5.2.3.	Análise de Conteúdo - Porta-voz.....	41
5.2.4.	Análise comparativa com a Guardia Civil.....	46
5.3.	Discussão dos Resultados	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		53
BIBLIOGRAFIA		57
APÊNDICES		LXII
ANEXOS		XC

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Boas práticas de treino com os OCS numa situação de crise	12
Figura 2. Boas práticas na resposta inicial à crise	14
Figura 3. Lista de estratégias de reparação da reputação	15
Figura 4. Boas práticas no pós-crise	16
Figura 5. Etapas da Pesquisa Qualitativa Indutiva	22
Figura 6. Ocorrências de ITP 2013-2017	27
Figura 7. Cronograma Pinhal Novo	28
Figura 8. Peças informativas publicadas sobre o caso Pinhal Novo	29
Figura 9. Âmbito geográfico dos OCS no caso Pinhal Novo	30
Figura 10. Cronograma Aguiar da Beira	31
Figura 11. Peças informativas publicadas sobre o caso Aguiar da Beira – outubro	32
Figura 12. Peças informativas publicadas sobre o caso Aguiar da Beira - novembro/dezembro	33
Figura 13. Âmbito geográfico dos OCS no caso Aguiar da Beira – outubro	33
Figura 14. Âmbito geográfico dos OCS no caso Aguiar da Beira - novembro/dezembro	34
Figura 15. Desenho da Investigação	LXVI
Figura 16. Patamares do Uso da Força	XC
Figura 17. Organograma da GNR	XCI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Definições de Crise	8
Quadro 2. Tipologias de Crise	10
Quadro 3. Tipos de Crise - Coombs	10
Quadro 5. Tipologia de Interlocutores	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Respostas Pergunta 1. - Especialistas	35
Tabela 2. Respostas Pergunta 2. - Especialistas	35
Tabela 3. Respostas Pergunta 3. - Especialistas	36
Tabela 4. Respostas Pergunta 4. - Especialistas	37
Tabela 5. Respostas Pergunta 5. - Especialistas	37
Tabela 6. Respostas Pergunta 6. - Especialistas	38
Tabela 7. Respostas Pergunta 7. - Especialistas	39
Tabela 8. Respostas Pergunta 8. - Especialistas	39
Tabela 9. Respostas Pergunta 9. - Especialistas	40
Tabela 10. Respostas Pergunta 1. – Porta-voz	41
Tabela 11. Respostas Pergunta 2. – Porta-voz	41
Tabela 12. Respostas Pergunta 3. – Porta-voz	42
Tabela 13. Respostas Pergunta 4. – Porta-voz	42
Tabela 14. Respostas Pergunta 5. – Porta-voz	43
Tabela 15. Respostas Pergunta 7. e 8. – Porta-voz	43
Tabela 16. Respostas Pergunta 9. – Porta-voz	44
Tabela 17. Respostas Pergunta 10. – Porta-voz	45
Tabela 18. Resumo de Imprensa Online	LXXIX
Tabela 19. Resumo de Imprensa Escrita	LXXIX
Tabela 20. Resumo Peças Televisivas	LXXIX
Tabela 21. Resumo Peças Televisivas Online	LXXX
Tabela 22. Resumo Peças Jornais	LXXX
Tabela 23. Resumo Peças Jornais Online	LXXX
Tabela 24. Resumo de Imprensa Online	LXXXI
Tabela 25. Resumo de Imprensa Escrita	LXXXI
Tabela 26. Resumo Peças Televisivas	LXXXII
Tabela 27. Resumo Peças Televisivas Online	LXXXII
Tabela 28. Resumo Peças Jornais	LXXXII
Tabela 29. Resumo Peças Jornais Online	LXXXIII
Tabela 30. Resumo Peças Rádio Online	LXXXIV
Tabela 31. Resumo Peças Rádio Online	LXXXIV

Tabela 32. Resumo de Imprensa Online	LXXXV
Tabela 33. Resumo de Imprensa Escrita	LXXXV
Tabela 34. Resumo Peças Televisivas	LXXXVI
Tabela 35. Resumo Peças Televisivas Online	LXXXVI
Tabela 36. Resumo Peças Jornais	LXXXVI
Tabela 37. Resumo Peças Jornais Online	LXXXVII
Tabela 38. Resumo Peças Rádio Online	LXXXVIII
Tabela 39. Resumo Peças Revistas	LXXXVIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Carta de Apresentação e Guião de Entrevista	LXII
Apêndice B – Desenho da Investigação	LXVI
Apêndice C – Apresentação dos Entrevistados	LXVII
Apêndice D – Segmentos das Entrevistas	LXVIII
Apêndice E – Análise Quantitativa Dados de Imprensa.....	LXXIX
Pinhal Novo.....	LXXIX
Aguiar da Beira - Outubro.....	LXXXI
Aguiar da Beira - Novembro/Dezembro	LXXXV
Anexo A – Patamares do Uso da Força.....	XC
Anexo B – Integração da DCRP no Organograma da GNR	XCI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Art	Artigo
CmdtGI	Comandante Gestor do Incidente
CRP	Constituição da República Portuguesa
CS	Comunicação Social
CTer	Comando Territorial
DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DLG	Direitos, Liberdades e Garantias
E.	Entrevistado
EGC	Equipa de Gestão de Crises
FFSS	Forças e Serviços de Segurança
GC	Guardia Civil
GIC	Grupo de Intervenção Cinotécnica
GIOE	Grupo de Intervenção de Operações Especiais
GNR	Guarda Nacional Republicana
ICM	Institute for Crisis Management
ITP	Incidente Tático-Policial
MAI	Ministério da Administração Interna
OCRP	Oficial de Comunicação e Relações Públicas
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OPC	Oficinas Periféricas de Comunicación
ORIS	Oficina de Relaciones Informativas y Sociales
PCCCOFFSS	Plano Coordenador de Controlo e Comando operacional das Forças e Serviços de Segurança

PGC	Plano de Gestão de Crises
PSP	Polícia de Segurança Pública
p.	Página
RASI	Relatório Anual de Segurança Interna
RGSGNR	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
RP	Relações Públicas
SOTRP	Secção de Operações Treino e Relações Públicas
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR), o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, encontra-se subordinado ao tema: “O Processo de Comunicação de Crise da Guarda Nacional Republicana - Análise Comparativa: Pinhal Novo e Aguiar Da Beira”.

Os dois casos em estudo constituem Incidentes Tático-Policiais (ITP), uma vez que foram ocorrências inopinadas de carácter reativo que exigiram imediata intervenção policial, com emprego de recursos extraordinários por parte da Guarda Nacional Republicana (GNR).

O Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e dos Serviços de Segurança (PCCCOFFSS)¹ é um documento interno da GNR que, entre outras finalidades, define que situações podem vir a ser propostas como um ITP. São exemplos disso cenários em que existe a necessidade de ativar meios e recursos especializados da GNR e que exigem, por uma questão de sistematização, o cumprimento de um conjunto de fases para controlar e estabilizar o ITP, uma vez que as circunstâncias podem colocar em perigo a vida ou integridade física de uma pluralidade de pessoas.

Aplicando os conceitos precedentes, os dois casos em análise foram considerados ITP uma vez que envolveram suspeitos armados com armas de fogo (ou outras) com capacidade para produzir ofensas corporais graves ou provocar a morte, como sucedeu tanto no Pinhal Novo como em Aguiar da Beira. A resolução das duas situações implicou o emprego de recursos que ultrapassam os normais e quotidianamente utilizados.

A primeira situação ocorreu na noite de 23 de novembro de 2013, num restaurante do Pinhal Novo, e envolveu inicialmente um sequestro seguido de um barricado. Tratou-se de um incidente que se prolongou pela madrugada de 24 de novembro de 2013, e do qual resultou a morte de um militar da GNR. Pelo seu mediatismo, entendeu-se ser um interessante estudo de caso.

O segundo incidente, por sua vez, iniciou-se em 11 de outubro de 2016, e teve uma projeção temporal e geográfica mais prolongada e abrangente. Pela complexidade da

¹ Documento não presente na Bibliografia por ser confidencial e reservado, ao qual a investigadora só teve acesso para consulta.

situação, da qual resultou a morte de um militar e o ferimento de outro, bem como a morte de dois civis, pelo facto de o suspeito atravessar diferentes Comandos Territoriais (CTer) da GNR, exigindo a nível da comunicação uma estratégia diferente, e pelo forte mediatismo a ele associado, afigurou-se relevante para a presente investigação.

A comparação entre os dois estudos de caso procura valorizar a caracterização e a compreensão do processo de comunicação da GNR em cada uma das situações, consideradas crises que causaram vítimas humanas, para que daí se extraiam as principais lições aprendidas.

A presente investigação propõe-se, assim, estudar o desenvolvimento do processo de comunicação da GNR em situações de crise com vítimas humanas. Pela complexidade e abrangência dos processos em causa, delimita-se o enfoque à gestão da comunicação com os Órgãos de Comunicação Social (OCS), por serem estes os principais mediadores institucionais da informação pública.

A comunicação é um processo que vem merecendo grande atenção por parte das organizações porquanto permite levar ao conhecimento público, entre outras mensagens, a sua missão e atuação. A forma como as instituições comunicam afeta a opinião pública, isto é, um conjunto de juízos de valor, que, sendo intrínsecos a uma parte da sociedade, têm um forte impacto social. A comunicação que se estabelece através do contato diário com a população é um fator gerador de confiança e legitimidade (Lourenço, 2012), pelo que se torna um fenómeno relevante para uma força de segurança como a GNR, cuja atuação pressupõe, precisamente, um contato diário e próximo dos cidadãos. O lema da GNR é, releve-se, *“uma força humana, próxima e de confiança”*.

Se a comunicação se afigura um elemento inevitável na atividade dos militares da GNR, em situações de crise que assumem caráter público, nomeadamente nas que provocam vítimas humanas, a necessidade de gerir os fluxos comunicacionais torna-se particularmente premente. Nos casos de maior mediatismo, muito desse esforço está centrado no porta-voz, o Oficial de Comunicação e Relações Públicas (OCRP), que assume o papel de rosto da instituição e da organização que representa. Dessa atividade comunicacional, podem resultar consequências em termos da imagem da instituição e do próprio sentimento de segurança da população. Por este conjunto de fatores, considera-se que um processo de comunicação bem-sucedido é de extrema relevância para as organizações, em especial quando estas enfrentam situações de crise.

Para que o processo de comunicação seja bem-sucedido, na gestão de uma situação de crise, há quatro variáveis que, pela sua relevância, merecem ser levadas em linha de conta

(Mendes, 2006): (1) tecnológica, na medida em que as reputações das organizações se podem construir ou destruir a nível global; (2) mediatismo e a facilidade como os públicos se movimentam, posicionam e exigem esclarecimentos, forçando os OCS a uma maior ambição, e competitividade; (3) sociológica, que se prende com a defesa dos interesses, ativismo e ação pública pois os cidadãos estão mais conscientes da importância do seu papel na sociedade quer em termos de responsabilidade social e de cidadania quer da sua própria influência; (4) formação, na medida em que as organizações, particularmente os gestores, dificilmente se preparam para as adversidades, em resultado de um condicionamento quase natural para um modelo de sucesso social, em que se deve pensar em sucesso, planear o sucesso e não admitir pensamentos negativos.

As variáveis apresentadas levam alguns pensadores a prever um aumento de situações de crise e, em consequência, a defenderem que as organizações devem estar devidamente preparadas para as enfrentar.

O objetivo principal deste trabalho visa determinar como se desenvolve o processo de comunicação entre a GNR e os OCS no contexto de uma crise que provoque vítimas humanas. Definido o objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) caracterizar a estratégia desenvolvida pela GNR no decorrer do processo de comunicação em situação de crise que provoque vítimas humanas; ii) conhecer o conjunto de meios utilizados pela GNR para o desenvolvimento desse processo de comunicação; iii) definir quais são os intervenientes e público-alvo desse processo de comunicação; iii) Por fim, determinar como foi avaliada a comunicação realizada em cada um dos casos em estudo.

Os objetivos propostos articulam-se com a questão central que guia esta investigação e assenta no seguinte: Em contexto de uma crise que cause vítimas humanas, como se desenvolve o processo de comunicação da GNR junto dos OCS?

A estrutura do presente Relatório organiza-se em cinco capítulos e segue as Normas para Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar (NEP 522/1^a, aprovada em 20 de janeiro de 2016).

O primeiro capítulo foca-se na problemática da comunicação pública, articulando-a com os direitos que se lhe assistem, ao papel que se lhe atribui na atividade policial, e com os próprios sentimentos de segurança dos cidadãos. Serão aqui igualmente abordadas questões da formação da opinião pública e do papel dos OCS a este respeito, pelo que se apresentam, em síntese, algumas teorias que versam o processo de influência dos media, com destaque para a Teoria do Agendamento (entre outros, Cohen, 1963).

No segundo capítulo discute-se o conceito de crise e apresentam-se as diferentes tipologias de crise extraídas da literatura, relevando-se as crises que envolvem vítimas humanas, por ser a situação dos casos em estudo. Neste mesmo capítulo apresentam-se os modelos de gestão e as medidas que os especialistas preconizam nas diferentes fases de uma crise. Fazendo a ponte entre a comunicação como fator de confiança e legitimidade e uma situação de crise que afeta a missão das forças de segurança, o terceiro capítulo centra-se, então, na explanação da comunicação como resposta às crises e no papel dos meios de comunicação social como mediadores para essa comunicação.

O quarto capítulo é dedicado à metodologia, apresentando-se o modelo de análise, os métodos e materiais, bem como as técnicas de recolha e tratamento de informação. Resumindo, e espelhando o desenho de estudo adotado, as técnicas de recolha de dados tiveram por base a análise documental e inquéritos por entrevista. Quanto à lógica de investigação, aplica-se o método indutivo adotando-se um procedimento que tem por base a comparação entre dois estudos de caso.

Por fim, o quinto e último capítulo, apresenta os dados apurados a nível documental, estatístico e a nível dos inquéritos por entrevista. A análise dos materiais, trabalhada conforme exposto na metodologia, será posteriormente discutida fazendo-se a interligação com os estudos referidos na revisão da literatura. Nesta discussão toma-se por referência as questões empíricas definidas e que conduziram o sentido da obtenção das respostas.

O relatório termina com as Conclusões, onde se retoma o problema em estudo e se espelha a reflexão sobre os resultados apurados. Abordam-se aqui as questões empíricas elaboradas com vista à obtenção de resposta(s) à questão central que guiou esta investigação. A reflexão sobre limitações e sugestão para trabalhos futuros enceram as conclusões.

CAPÍTULO 1.

A COMUNICAÇÃO COMO CATALISADOR DO SENTIMENTO DE SEGURANÇA

A forma como as Forças e Serviços de Segurança (FFSS) comunicam com a população contribui significativamente para a construção da sua imagem perante a sociedade. Este capítulo versa sobre o papel da confiança e da legitimidade das forças de segurança alcançados através da comunicação e a influência que essa comunicação exerce no contexto social.

1.1. Ação de comunicação das polícias

De forma muito breve e resumida, para compreensão da missão da polícia em Portugal, aplica-se o previsto na Constituição da República Portuguesa (CRP, 1976). A polícia visa defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos. As medidas de polícia encontram-se previstas na lei e devem ser somente utilizadas no âmbito do estritamente necessário.

A CRP é igualmente clara no que toca ao papel da Comunicação Social (CS). Consagrado no seu artigo art. 37º, a liberdade de expressão e de informação abrange o direito de informar e de ser informado sem impedimentos e discriminações, bem como a liberdade de imprensa, nomeadamente a independência dos OCS perante o poder político, definida no seu art. 38º, integrando estes dois artigos no conjunto de Direitos, Liberdades e Garantias (DLG). A lógica por detrás disto relaciona-se com o facto de que, se estes direitos fossem tratados como direitos económicos, sociais e culturais, “em princípio não teriam o mesmo grau de proteção constitucional reservado aos direitos, liberdades e garantias” (Sousa, 1990, p. 11).

Souza destaca o papel da comunicação nos processos de mobilização social, nomeadamente sobre os debates e questões de interesse público, pois aqui estão evidenciados os direitos dos cidadãos quer civis, políticos ou sociais (Souza, 2011).

A comunicação entre a polícia e os cidadãos é um elemento basilar que exponencia o sucesso da missão diária das forças de segurança e inicia-se, desde logo, através de uma linguagem não-verbal, transmitida num nível simbólico que resulta do reconhecimento de um determinado valor associado à imagem.

Dobrzinskiene (2017) analisou a correção da comunicação dos polícias em situações reais. Concluiu que não só interessa a forma como se inicia a comunicação, como também o próprio tom de voz que se utiliza, uma vez que este irá determinar a forma como os indivíduos encaram e julgam, numa primeira fase, os agentes de autoridade. Concluiu, também, que os polícias cumprimentam, ou não, as pessoas, não consoante o seu estatuto social, mas sim dependendo da sua própria ética da comunicação. Aqui entra uma vertente determinante que é a de formação a nível comunicacional que, no caso das forças de segurança, aparenta ser importante em todos os níveis hierárquicos.

No que respeita à comunicação da GNR com os cidadãos, o Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), no n.º 2 do art. 109º menciona que as Relações Públicas (RP) assumem a missão de assegurar a ligação entre a instituição e o meio que a rodeia, aumentando a credibilidade e notoriedade da sua imagem. Esta missão é da responsabilidade da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP).

A DCRP promove a imagem institucional da GNR, exercendo diariamente atividades como a implementação de ações de relações públicas, planeamento e organização do protocolo da Guarda, coordenação e execução da informação pública e da comunicação interna. Tem a sua sede no Comando-Geral da GNR, em Lisboa, dependendo diretamente do Comandante-Geral e tem a seguinte organização: Chefia; Repartição de Comunicação de Relações Públicas e Protocolo; Núcleo de Apoio. Em conjunto com a Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais, garante a ligação protocolar e de representação da Instituição a entidades estrangeiras. À Chefia incumbe o planeamento de estratégias comunicacionais internas e externas, bem como a assessoria ao Comandante-Geral da GNR em todas as ações com visibilidade exterior, constituindo-se, ainda, como o rosto e porta-voz da Instituição. No que respeita à comunicação externa, a informação transmitida pelos OCS é aqui processada em termos estatísticos. O *clipping* diário é efetuado através de uma ferramenta informática (CISION) contratualizada com o Ministério da Administração Interna (MAI) e reflete a transversalidade das notícias, indo até ao domínio regional dos jornais e, simultaneamente, lendo e sistematizando as notícias nas diferentes plataformas: televisão, rádio, jornais e internet. Incumbe ainda a esta Divisão o planeamento e o relacionamento com os jornalistas, a gestão da página oficial da GNR, o tratamento e gestão da informação em caso de crise e transmissão de eventuais esclarecimentos que espelhem a mensagem institucional, bem como responder às solicitações rececionadas via e-mail ou telefone, pelos OCS ou público em geral.

1.2. A Confiança vs Legitimidade Policial

A ação de comunicação das polícias influencia diretamente a questão da confiança e legitimidade da polícia. Esta questão assenta em três pressupostos fundamentais: as polícias, na sua missão diária, necessitam do apoio e cooperação voluntária dos cidadãos para que possam assegurar a ordem e tranquilidade públicas (Lourenço, 2012); legitimidade, isto é, o apoio voluntário dos cidadãos “só é possível quando os cidadãos reconhecem como legítima a ação das polícias” (Lourenço, 2012, p. 182); a legitimidade que os cidadãos reconhecem às polícias assenta diretamente sobre o modo como exercem a autoridade e na confiança que nelas depositam, como descrito por Nelson Lourenço (2012).

Em síntese: a polícia, para cumprir a sua missão, necessita da cooperação voluntária dos indivíduos, que, por sua vez, precisam de reconhecer a legitimidade da ação policial, mas que apenas a reconhecerão se nela confiarem. Efetivamente, os estudos sobre a matéria, como o de Tyler (2004), demonstram a dificuldade em assegurar o cumprimento da lei, exclusivamente através do uso da força. Por conseguinte, é necessário que a aceitação da autoridade das polícias se concretize através de uma decisão individual e voluntária. Segundo Nelson Lourenço (2012), confiança e legitimidade são fatores passíveis de alcançar através do contacto diário com a população, quer pelas ações patrulhamento de proximidade quer pelo aumento do sentimento de segurança subsequente.

Concluindo, e para efeitos do presente trabalho, considera-se que tanto a confiança como a legitimidade aparentam ser essenciais para o sucesso e cumprimento da missão das forças de segurança e que a comunicação é um elemento que influencia diretamente estes dois fatores.

1.3. Segurança e Seguridade

Se anteriormente foi mencionado que a ação de comunicação das polícias influencia diretamente a confiança e a legitimidade que os cidadãos depositam nas forças de segurança, não pode deixar de se referir a sua intervenção enquanto influenciadora do sentimento de segurança das pessoas.

Começando por caracterizar o conceito de segurança, partimos da sua origem etimológica. Provém do latim *securitas* significando uma realidade ausente de perigo. O termo Segurança admite uma grande diversidade de conceitos, dificultando a tarefa de lhe atribuir uma definição (Alves, 2008, p. 43). Releva-se, contudo, que a Segurança não é um fator exclusivamente ligado ao Estado, integrando componentes de sobrevivência

respeitantes aos próprios indivíduos. É ao nível sociológico que a Segurança se divide em dois compartimentos: o de Segurança e o de Seguridade.

Para efeitos da presente investigação adota-se a definição de Alves (2008, p.51): “Segurança é o estado ou condição que se estabelece num determinado ambiente, através da utilização de medidas adequadas, com vista à sua preservação e à condução de atividades, no seu interior ou em seu proveito, sem rupturas”.

A terminologia Seguridade (ou sentimento de segurança), “exprime a tranquilidade de espírito, nascida da confiança que se tem de que não há perigo” (Couto, 1988, p. 32).

Segurança caracteriza um estado ou uma condição, enquanto que Seguridade define fenómenos psicológicos, referindo-se concretamente às pessoas e ao seu estado de espírito (Alves, 2008). Significa isto que podemos ter Seguridade sem ter Segurança, ou seja, os indivíduos sentem-se seguros, contudo na realidade não se verifica um estado de Segurança, denotando a falta de consciência dos indivíduos para a presença do perigo. O contrário pode igualmente suceder, os indivíduos podem não se sentir seguros apesar de existirem condições de Segurança. A resolução de situações de insegurança, derivadas da prática criminal, entre outras, implica a mobilização de recursos.

A ação policial transmite uma mensagem dissuasora à prática de ilícitos. Por isso, a segurança começa na prevenção, no patrulhamento diário, (Clemente, 2010). Através da comunicação não verbal, a presença uniformizada, por si só, já transmite uma mensagem, contribuindo para o aumento do sentimento de segurança das pessoas, nomeadamente se confiarem nos elementos das forças policiais e se considerarem a sua atuação legítima.

A instituição é individualmente representada pelos seus agentes, e a própria comunicação é um instrumento eficaz em algumas situações de insegurança, não é por acaso que a GNR, no que respeita aos patamares do Uso da Força², mantém o contacto verbal em todos os patamares, determinando que este deve estar sempre presente e isto está institucionalmente definido.

Também a aproximação ao cidadão, através do próprio patrulhamento de proximidade e a criação de programas especiais, como a *Escola Segura* ou *Idosos em Segurança*, entre outros, são fatores que contribuem para exponenciar este sentimento de segurança. O contacto diário com as pessoas aparenta contribuir de forma significativa para a Seguridade.

² Ver Anexo A

1.4. Opinião Pública

Analisando o conceito por partes, segundo Pazim et al. (2012), opinião relaciona-se com a maneira de ver, pensar e interpretar os factos, ou seja, juízos de valor provocados pelos eventos sociais, que nem sempre são unânimes. O termo público, na forma como é tratado no presente trabalho, refere-se aos interesses comuns de um grupo de pessoas. Da fusão dos dois termos resulta que: opinião pública é um conjunto de juízos de valor, com um forte significado e repercussão social associados, que visam tornar homogêneos os interesses específicos de cada um, nem sempre aceites na sua totalidade pelo coletivo (Pazim et al., 2012). Para que exista opinião pública “é necessário ter pelo menos um ponto de vista de interesse coletivo e sua colocação para discussão no âmbito social” (Pazim et al., 2012, p. 30). A opinião pública representa segmentos alargados da sociedade, uma vez que é “alimentada nos sistemas de valores, na cultura do ambiente, na educação e na política vigente se fundindo e interferindo no imaginário social” (Pazim et al., 2012, p. 25).

A liberdade de expressão, através da imprensa, contribuiu significativamente para um exponencial dos media que adquiriram uma posição de destaque na interação social, posição essa reforçada com o surgimento das redes sociais. Os meios de comunicação social representam “espaços de consolidação de opiniões a partir da sua capacidade de interpretar diferentes pontos do tecido social” (Gontijo, 2002, p. 31). O público, que ganhou poder com as novas tecnologias, “ocupando um espaço na intersecção entre velhos e novos meios de comunicação, exige o direito de participar intimamente na cultura” (Jenkins, 2008, p. 53).

Neste processo “de grande difusão de meios eletrónicos e tecnologias, a comunicação sobrevém como principal agente, no qual se constrói e se modifica a opinião pública, numa relação dialética entre públicos e meios” (Ruótolo, 1998, p. 10). O poder que o público alcançou com as novas tecnologias, e a exigência ao direito de participar intimamente na cultura, cria um impacto também na construção da opinião pública. Esta “não consiste na generalização do conteúdo das opiniões individuais a partir de fórmulas gerais, aceitáveis por todos que fazem uso da razão, mas sim na adaptação da estrutura dos temas do processo de comunicação vinculada às necessidades de decisão da sociedade e do seu sistema” (Pazim et al., 2012, p. 15).

Os meios de comunicação permitem que a opinião pública assuma uma enorme importância, pois nesses meios: “(...) o tema pode ser tratado de maneira adequada; a questão pode ganhar prioridade na agenda pública; os governos podem ser cobrados a partir das perspetivas e dos interesses múltiplos da sociedade, bem como quanto ao respeito à

diversidade no planejamento e na execução das políticas públicas; a diversidade cultural pode ser promovida e protegida na programação de entretenimento; e as diferentes vozes da sociedade podem ganhar visibilidade pública” (Siqueira & Canela, 2011, p. 84).

Conclui-se, então, que a opinião pública aparentemente tem um papel preponderante na sociedade, pois, ganhando visibilidade pública, é passível de influenciar diversas áreas.

1.5. Os Órgãos De Comunicação Social e a Agenda Pública

Nos anos 60 e 70 do século vinte, começaram a surgir na sociedade movimentos sociais que lutavam pela preservação do ambiente, evidenciando nas populações uma maior consciência social (Pereira, 2006). Não só esta dimensão, como também a segurança e a saúde das pessoas passam a preocupar e ocupar as agendas sociais e políticas (Pereira, 2006). Integrando a agenda pública, estas temáticas tornam as organizações mais vulneráveis, uma vez que os seus líderes passam a ter uma preocupação acrescida com estes fenómenos. A prevenção torna-se mais importante pois as organizações lidam com públicos mais sensíveis, com uma comunicação social mais atenta e com uma justiça ligada a valores sociais e parâmetros que podem efetivamente influenciar a reputação de uma organização (Pereira, 2006).

A Teoria do Agendamento tem por base a ideia de que os OCS, por vezes, têm a capacidade de introduzir alguns temas na agenda pública dando origem a conversas e debates sobre determinados assuntos (Melo et al., 2008). Autores como Cohen (1963) defendem que a comunicação social pode não conseguir determinar a forma como as pessoas pensam, mas influencia sobre o que pensam. A Teoria do Agendamento tem na sua génese McCombs e Shaw (1972), que corroboram a ideia de Cohen através de alguns estudos empíricos.

Os diversos estudos e investigações desenvolvidos relativamente a esta Teoria, resultaram, como referido por Melo et al. (2008), em alguns axiomas: (1) A comunicação social poderá ter efeitos diretos na perceção das pessoas e da sociedade e um desses efeitos é, precisamente, o agendamento de temas na agenda pública, entenda-se, na lista de preocupações das pessoas; (2) O enquadramento dado pela comunicação social a determinados assuntos, sugere, não exclusivamente sobre o que devem pensar, mas também sobre como pensar, influenciando a formação de correntes de opinião; (3) Existem variáveis que exponenciam ou não o agendamento, como: a importância dada pelos OCS ao tema, a concordância sobre esse tema entre os diversos OCS, a duração da cobertura noticiosa sobre o assunto e a dimensão do público que recebe as mensagens transmitidas; (4) O sucesso do

agendamento dependerá também da necessidade que as pessoas tenham da informação, quer isto dizer que, se for um assunto sobre o qual pouco sabem, maior será o seu interesse; (5) Quanto maior a intensidade e duração do debate público sobre determinado assunto, menor será a influência dos OCS na definição da agenda pública; (6) Do ponto anterior retiramos que, a manutenção dos temas na agenda pública, dependerá também da intensidade do debate público; (7) Um último ponto remete para a reciprocidade existente nesta interação, uma vez que a agenda definida pelo público contribuirá para a definição da agenda jornalística e os próprios meios de comunicação social se influenciam mutuamente.

Igualmente relevante é a Teoria da Espiral do Silêncio, proposta em 1973, que parte do princípio que as pessoas evitam o isolamento, procurando a integração social e a popularidade, permanecendo, assim, atentas à opinião pública e aos comportamentos majoritários (Melo et al., 2008). Isto leva-nos a crer que os indivíduos confrontam frequentemente as suas ideias e os seus comportamentos com os outros, sendo os meios de comunicação social o canal que permite às pessoas confrontarem-se com ideias e comportamentos majoritários (Melo et al., 2008). Se as opiniões implicam uma mudança social, as pessoas são mais cautelosas. Se a mudança vai de encontro à sua posição e opinião, não existe hesitação em expor as suas ideias. Em entido oposto, quando a mudança contrasta com as suas ideias, as pessoas tendem a permanecer-se em silêncio o que é tipificado pela Teoria do Silêncio. Desta Teoria destacam-se os seguintes pontos: (1) Os OCS contribuem para o reforço das opiniões e para que elas passem por consensuais; (2) A maioria silenciosa pode passar por minoria quando não tem acesso aos meios de comunicação; (3) O conceito de opinião pública é ficcional, porque tende a confundir-se com as opiniões expressas pelos OCS (Melo et al., 2008).

CAPÍTULO 2.

A CRISE COMO FENÓMENO PÚBLICO QUE AFETA A MISSÃO DAS FORÇAS DE SEGURANÇA

Uma crise pode afetar o desenvolvimento normal da atividade de uma organização, mas pode também ser encarada como uma oportunidade para melhorar. No decorrer deste capítulo são abordados os conceitos relacionados com a definição de crise, as suas tipologias e modelos de gestão, individualizando cada uma das fases da crise.

2.1. Definição de crise

Do latim *crisis* ou do grego *krisis*, crise "reporta etimologicamente à noção de julgamento ou decisão, no sentido de momento definidor" (Saraiva, 2011, p. 13), ou seja, um momento em que se alteram repentinamente as circunstâncias, um ponto de viragem. Tendo em conta a sua definição pelo Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2013), crise é entendida como "conjuntura ou momento perigoso, difícil ou decisivo; falta de alguma coisa considerada importante; embaraço na marcha regular dos negócios; desacordo ou perturbação que obriga instituição ou organismo a recompor-se ou demitir-se".

Para Pereira & Mendes (2006), foi na década de 60 do século XX que se começou a escrever sobre crises organizacionais. Neste quadro conceptual, apresentam-se alguns autores que tentaram abordar o conceito desde a proposta inicial de Hermann, pioneiro a analisar as consequências que as crises tinham sobre a viabilidade das organizações.

Quadro 1. Definições de Crise

Autor	Definição de Crise – Área da Gestão
Charles Hermann (1963)	Três dimensões: i) situação que põe em risco valores fundamentais de uma empresa; ii) situação que deixa a organização com pouco tempo para agir; iii) momento de tensão, um período complicado e inesperado, que pode pôr em risco o futuro da organização.
Fink (1986)	Situações de rutura que correm o risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob escrutínio mediático ou governamental, acabando por interferir nas operações normais de uma organização, colocando em perigo a sua imagem e prejudicando-a nas suas possibilidades de sobrevivência.
Barton (1993)	Acontecimento imprevisível, que tem consequências potencialmente negativas, que podem danificar significativamente a organização, os empregados, produtos, serviços, condição financeira e reputação.
Michael Bland (1998)	Elementos comuns das crises: Alguém é culpado, algo está em jogo e alguém descobre e publica.
Autor	Definição de Crise – Área da Psicossociologia
Guth (1995)	São rupturas que afetam fisicamente a totalidade de um sistema, ameaçam as suas premissas fundamentais, a sua identidade e o seu núcleo de crenças mais básicas e centrais e que têm três efeitos sobre a existência

	organizacional: afetam a legitimidade de uma «indústria»; invertem a missão estratégica de uma organização; e perturbam o modo como as pessoas se encaram a si próprias e ao mundo.
Mucchielli (1993)	Há uma série de coincidências marcantes em todas as crises como repercussões psicológicas sobre os membros da organização, fatores externos que alteram o ambiente das organizações tornando inadaptada a sua estrutura, uma dificuldade acrescida de gestão organizacional e uma desagregação da coerência entre os diferentes atores da organização.
Lagadec (1994)	Um triplo desafio: uma situação de urgência que ultrapassa as capacidades; uma ameaça de desagregação do sistema e é uma ameaça de desagregação do universo de referência.
Autor	Definição de Crise – Integra as duas Visões
Wiener & Kahn (1967)	Momentos de mudança, onde existe necessidade de agir de forma pressionada; ameaças aos objetivos de todos os implicados. Convergências de eventos cuja combinação produz um novo universo, caracterizada por períodos de grande incerteza, e em que existe uma diminuição do controle sobre os acontecimentos, mas caracterizada também por um sentido de urgência geral, disponibilidade de informação inadequada, uma enorme pressão do tempo e uma alteração das relações entre os membros organizacionais e entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> ³ .

Fonte: Adaptado de Pereira & Mendes (2006)

Para efeitos do presente trabalho, adota-se a seguinte definição de Pereira & Mendes (2006), que integram as diferentes abordagens referidas anteriormente:

"Um fenómeno que afeta, profundamente, o desenvolvimento das atividades normais de uma organização, afastando-a da visão estratégica e missão fundamental definida pelos seus mais altos responsáveis, e que tem como características nucleares: a ameaça de ruptura do equilíbrio do sistema organizacional de referência, motivada por pressões de diversas naturezas; a imprevisibilidade da situação que ultrapassa a capacidade organizacional normal estabelecida; a urgência da necessária resposta processual; o seu carácter eminentemente público e a perda de legitimidade social da organização" (Pereira & Mendes 2006, p.29).

Das conceções mencionadas anteriormente e, sendo vasta a literatura em termos de definições de crise, importa compreender e verificar que diferentes abordagens produzem diferentes resultados finais que se complementam.

2.2. Tipologias De Crise

Independentemente dos elementos que têm em comum, as crises, tendo uma génese diferente, originam uma necessidade de resposta também diferente. De entre as tipologias de crise sistematizadas por Pereira e Mendes (2006) retenha-se a elaborada pelo Institute For

³ Público estratégico, uma pessoa ou grupo que tem interesse numa empresa, negócio ou indústria.

Crisis Management (ICM), que com base em 75000 registos, produz a tipificação apresentada no quadro seguinte:

Quadro 2. Tipologias de Crise

Autor	Tipos de Crises
Institute For Crisis Management (ICM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Catástrofes no Negócio 2. Estragos Ambientais 3. Ações dos Consumidores 4. Discriminação 5. Estragos Financeiros 6. Problemas Laborais 7. Assédio Sexual 8. Crimes de “Colarinho Branco” 9. Acidentes que Causam Vítimas Humanas 10. Litígios com Grupos de Trabalhadores 11. Defeitos/cancelamento de Produtos 12. Demissão dos Executivos 13. Ofertas Públicas de Aquisição Hostis 14. Má Gestão 15. Boatos, Rumores 16. Violência no Local de Trabalho

Fonte: Adaptado de Mendes (2006)

Esta investigação limita o seu âmbito no ponto 9 definido pelo ICM, e.g. crises que causam vítimas humanas.

Coombs faz a associação entre a crise, as suas causas e a atribuição ao nível da responsabilidade organizacional. Com o desenvolver do tema, Coombs acaba por defender a existência de apenas três tipos de crise, segundo os critérios: vítima, acidente e possíveis de prevenir.

Quadro 3. Tipos de Crise - Coombs

Crises com vítimas	Crises acidentais	Crises possíveis de prevenir
Desastres naturais: atos da natureza.	Intimidação: <i>stakeholders</i> alegam que a organização opera de uma forma inapropriada.	Acidentes por erros humanos: erros industriais causados pela ação humana.
Rumores: falsa informação que circula na organização.	Erros técnicos acidentais: falha no equipamento ou tecnologia que causa um acidente industrial.	Erros humanos que danificam os produtos: produto defeituoso ou lesivo devido ao erro humano.
Violência no trabalho: ataque por parte de um ex-funcionário ou atual funcionário sobre outros.	Erros técnicos que danificam os produtos: falha no equipamento ou tecnologia que provoca defeito nos produtos ou os torna lesivos.	Engano da organização: Ações da administração que colocam em risco os stakeholders ou não estão de acordo com a letra da lei.

Inimizade: agente externo que afeta negativamente a organização.		
--	--	--

Fonte: Adaptado de Coombs (2014)

A missão da GNR, como força de segurança, visa “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei” (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2017).

No contexto do seu trabalho diário, a GNR pode ver-se envolvida em qualquer um dos tipos de crise supracitados, e é, por esse motivo, que se consideram as tipologias referidas.

2.3. Fases da Crise

2.3.1. Pré-crise

Esta fase foca-se essencialmente na prevenção e na procura de possíveis riscos que possam gerar uma crise. Timothy Coombs (2014) considera que a prevenção envolve criar um plano de gestão de crise, seleccionar e treinar uma equipa que se foque somente sobre essa gestão, bem como desenvolver exercícios para testar o plano e a própria gestão de crise. A linha de acção que propõe tem por base trabalhos anteriores (Barton, 2001; Coombs 2006) dos quais se conclui que uma organização lida melhor com uma crise quando: Já tem um plano que é atualizado pelo menos anualmente; tem uma equipa designada para a gestão de crises; desenvolve exercícios para testar o plano e a equipa, pelo menos anualmente; tem mensagens de crise pré-definidas.

2.3.1.1. Plano de Gestão de Crise

Este plano de gestão de crise (PGC), é um instrumento de referência. Timothy Coombs (2014) define como elementos obrigatórios a incluir neste plano: contactos chave, lembretes sobre o que normalmente deve ser feito numa situação de crise e uma posterior compilação de toda a informação relativamente às acções tomadas na resposta à crise, originando um documento que contemple essa informação e sirva para análise e respetivas lições aprendidas.

Coombs refere ainda que o PGC não deve ser um guia passo-a-passo sobre como gerir uma crise, mas sim um pré-designar de algumas tarefas, o pré-recolher de alguma

informação, e, essencialmente, ser uma fonte de referência para guiar a Equipa de Gestão de Crises (EGC) quando o fator tempo for uma fonte de pressão interna.

2.3.1.2. Equipa de Gestão de Crise

Barton (2001) identifica como elementos comuns a uma Equipa de Gestão de Crise (EGC) as seguintes vertentes: relações públicas, jurídicas, de segurança, operações, finanças e recursos humanos, sendo certo que a sua composição varia consoante a tipologia de crise.

O que importa salientar é que se deve despende o mínimo de tempo a decidir quem faz o quê, uma vez que a EGC já terá, neste caso, pré-definido quem executa as tarefas básicas exigidas em qualquer situação de crise.

O treino e os exercícios são fundamentais para que a EGC pratique a tomada de decisões, pois cada situação é única, exigindo que a EGC tome decisões de forma rápida, eficiente e eficaz. Coombs (2007) apresenta a sua pesquisa e demonstra como a prática melhora a tomada de decisão da EGC e o desempenho das tarefas com ela relacionadas.

2.3.1.3. Porta-voz

Uma componente chave para a EGC é o treino do porta-voz.

Coombs (2014) considera como fator crucial os membros de uma organização estarem aptos a lidar e a falar com os OCS durante uma crise. Este treino, a ser feito, deverá acontecer antes de uma crise, numa fase de prevenção. Para efeitos do presente trabalho,

Evitar a frase "Não Comento".

- As pessoas poderão pensar que a organização é culpada ou que tenta ocultar algo.

Apresentar a informação de forma clara evitando termos eminentemente técnicos.

- Os indivíduos podem considerar que a falta de clareza foi propositada para confundir e esconder informação.

Evitar hábitos e maneirismos que demonstrem nervos e falta de confiança diante das câmaras.

- Um porta-voz deve manter um forte contacto visual e evitar gestos nervosos.

Brifar os potenciais porta-voz das últimas informações sobre crises e as mensagens chave que a organização pretende transmitir.

- Importa preparar o porta-voz para questões mais difíceis que possam ser colocadas.

Figura 1. Boas práticas de treino com os OCS numa situação de crise

Fonte: Adaptado de Coombs (2014)

aplicam-se as práticas adaptadas de três livros: Lerbinger (1997), Feran-Banks (2001), e Coombs (2007). Estas práticas apresentam-se na figura referida seguidamente.

2.3.1.4. Mensagens de Crise Pré-definidas

A EGC poderá antecipar algumas declarações oficiais e criar modelos que se utilizem numa fase de resposta à crise. Esses modelos, define Coombs (2014), incluem declarações da administração, comunicados de imprensa, e outros adequados aos vários meios que estiverem à disposição.

Os modelos deixam partes em branco, onde a informação chave é inserida assim que conhecida. Por conseguinte, as relações públicas encarregam-se da criação dos modelos e a estrutura definida deverá pré-aprovar a utilização destas mensagens. A inserção e disponibilização das mensagens, num sítio da internet, por exemplo, permitiria poupar tempo possibilitando agir num curto espaço de tempo.

2.3.2. Resposta à Crise

Esta resposta representa o que a administração declara e executa após a sua organização sofrer uma crise. As relações públicas desempenham um papel fundamental através da criação de mensagens a serem transmitidas aos diferentes públicos-alvo.

Ainda segundo Coombs (2014), a resposta à crise deverá contemplar duas fases: uma primeira como a resposta inicial e uma segunda fase como a reparação da reputação.

2.3.2.1. Resposta inicial

Há um conjunto de diretrizes, que resulta da experiência e estudos académicos, que referem que, quando uma organização é atingida por uma crise, “(...) numa fase de resposta inicial, assentam em três pontos: ser rápido, preciso e conciso” (Coombs, 2014).

A rapidez concretiza-se com o facultar de uma resposta no prazo de uma hora após a crise ocorrer, explicando a sua versão dos factos, ou seja, os pontos chave que os órgãos de topo pretendem que sejam transmitidos sobre a crise aos seus *stakeholders*. A tarefa da EGC será facilitada pela existência de modelos pré-estabelecidos

A precisão pode ser afetada pelo fator tempo e pressão exercida por quem procura dados e informação sobre os factos. As imprecisões transmitem a imagem de uma organização inconsistente, pelo que o princípio da manutenção do porta-voz é uma forma de contornar eventuais imprecisões e contradições.

A consistência resulta da coerência e convergência das múltiplas declarações, inclusive nas situações em que não seja possível a manutenção de um único porta-voz, impondo à EGC a partilha de informação.

Especialistas em crise como Kellerman (2006), Dean (2004) e Coombs (2014), recomendam um considerando final: os gestores de uma crise devem expressar preocupação e empatia para com as vítimas de uma crise. Vítimas num contexto amplo, incluindo os que sofreram danos ou inconvenientes devido à crise, os que perderam dinheiro, ou que se tornaram doentes, que foram evacuados ou sofreram danos nas suas propriedades. Estudos experimentais de Coombs e Holladay (1996) e Dean (2004) revelaram que uma organização sofre menos danos na sua reputação quando transmite a sua preocupação e empatia para com as vítimas.

Ser rápido
• Dar uma resposta na primeira hora.
Ser preciso
• Confirmar todos os factos
Ser consistente
• Informar os diversos porta-voz sobre os eventos as mensagens chave a serem transmitidas.
Fazer da segurança pública a prioridade.
Usar todos os meios de comunicação disponíveis.
Utilizar expressões de preocupação/empatia.
Incluir funcionários na resposta inicial.
Estar preparado para providenciar apoio às vítimas, famílias e funcionários.

Figura 2. Boas práticas na resposta inicial à crise

Fonte: Adaptado de Coombs (2014)

2.3.2.2. Recuperação da reputação

Neste âmbito, Bill Benoit (1995; 1997), elaborou estratégias de reparação da reputação. Benoit analisou e sintetizou estratégias de diferentes pesquisas. Contudo, foi Coombs (2007) que integrou o trabalho de Benoit juntamente com outros autores, como Ulmer, Sellnow e Seeger (2006), para criar uma lista de estratégias de reparação da reputação. Isoladas, estas estratégias iriam surtir pouco efeito. Assim, alguns investigadores começaram a explorar as situações em que uma estratégia, ou combinação de estratégias,

deveria ser utilizada. Surge, assim, como representado na figura seguinte, uma lista de estratégias para recuperar a reputação de uma organização consoante a situação.

Atacar a acusação
•A EGC confronta a pessoa/grupo que afirma que algo está mal com a organização.
Negação
•A EGC declara que não há crise.
Bode expiatório
•A EGC culpa uma pessoa/grupo exterior à organização pelo sucedido.
Desculpas
•O gestor de crise minimiza a responsabilidade da organização negando a intenção de prejudicar ou alega incapacidade para controlar os eventos que originaram a crise, como: •Provocação - A crise foi resultado da resposta à ação de outrém. •Vulnerabilidade - A falta de informação sobre os eventos levou a uma situação de crise. •Acidente - A falta de controlo sobre os eventos levou a uma situação de crise. •Boas intenções - A organização pretendia fazer bem.
Justificar
•A EGC minimiza os danos causados pela crise.
Lembrete
•A EGC relembra aos stakeholders o bom trabalho do passado.
Gratidão
•A EGC elogia as ações dos stakeholders.
Compensação
•A EGC oferece dinheiro ou dádivas às vítimas.
Pedido de Desculpa
•A EGC declara que a organização assume total responsabilidade e pede desculpa aos stakeholders.

Figura 3. Lista de estratégias de reparação da reputação

Fonte: Adaptado de Coombs (2014)

2.3.3. Pós-crise

Nesta fase a organização regressa ao seu quotidiano e o “pós- crise” deixou de ser o ponto fulcral de atenção. Há, no entanto, que analisar o sucedido, melhorar os pontos negativos detetados durante o período de crise e ter a noção de que a afetação da reputação

pode continuar nesta fase ou iniciar-se aqui, em especial se a EGC ficou de providenciar novas informações e atualizações sobre o sucedido.

Como refere Lampreia (2008), até ao início desta década a fase “pós-crise” existia apenas no papel, pois na prática, tratava-se de um mero “follow up” destinado a acabar rapidamente um processo desagradável.

O mesmo autor refere que o pós-crise deverá ser um processo voluntário e proativo na procura de oportunidades, começando pela averiguação ativa de soluções, passando por reunir a EGC envolvida no processo. Após esta fase, estudam-se as oportunidades detetadas e posterior análise. Lampreia (2008) acrescenta que as oportunidades podem ser a nível interno, externo ou de âmbito geral, mas que deverá ser definido um timing apropriado e um teste prévio a novos projetos ou alterações que surjam.

Diversos gestores de crises concordam que uma crise deve ser um processo de aprendizagem, que necessita de avaliação para poder ser melhorado, e o mesmo se aplica a exercícios práticos para testar e melhorar a resposta à crise. A organização deverá procurar formas de refinar a prevenção, preparação e/ou a sua resposta a uma situação de crise. Coombs (2014) propõe um conjunto de boas práticas a aplicar nesta fase, como demonstra a figura seguinte.

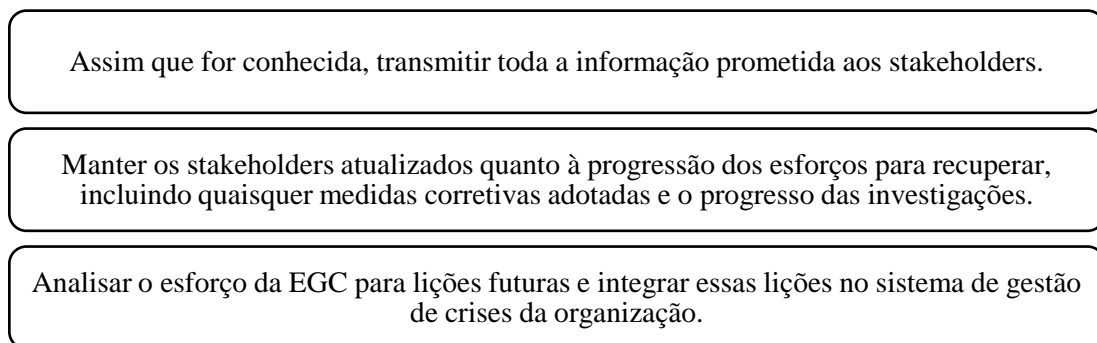


Figura 4. Boas práticas no pós-crise

Fonte: Adaptado de Coombs (2014)

CAPÍTULO 3.

COMUNICAÇÃO COMO CATALISADOR DO SENTIMENTO DE SEGURANÇA NUMA SITUAÇÃO DE CRISE COMO FENÓMENO PÚBLICO QUE AFETA A MISSÃO DAS FORÇAS DE SEGURANÇA

Os cuidados com o processo de comunicação neste contexto devem levar em linha de conta que em situações de crise a população se encontra mais fragilizada e, por isso, os meios e métodos utilizados influenciam diretamente, de forma positiva ou negativa, o público-alvo.

Este capítulo aborda a vertente da comunicação de crise e a forma como esta se integra no processo de gestão de uma crise versando sobre os meios de comunicação social como canal condutor desta comunicação.

3.1. Comunicação como resposta às crises

Importa clarificar a conexão entre meios de comunicação social e a comunicação como gestora de crises. Timothy Coombs, apresenta duas linhas de comunicação de crise que considera de extrema importância: *Internal Crisis Communication*⁴ e *Stealing Thunder*⁵.

A primeira foca-se em como a administração comunica com os seus funcionários numa situação de crise visando mitigar o stress produzido por eles, podendo inclusive “iluminar a forma como os funcionários se podem tornar embaixadores (um ativo) durante uma crise” (Frandsen & Johansen, 2011).

A segunda resulta de um conceito que alguns investigadores importaram da lei. Segundo Williams, Bourgeois e Croyle (1993), é semelhante a uma situação em que os advogados identificam uma falha no seu próprio caso antes da oposição. Transpondo para a temática em causa, estudos demonstram que uma crise causa menos danos organizacionais se for a própria organização a reportar a situação. Com efeito, o mesmo cenário de crise provocou menos danos quando foi a própria organização a reportar do que quando foram os OCS ou outras fontes, provam Arpan & Pompper, (2003) e Claeys & Cauberghe, (2012).

A questão que se coloca é o porquê de focar a atenção nos aspetos de comunicação, quando se podia focar a atenção em compreender como responder a uma crise. O argumento é sugerido na seguinte forma: “se não estudarmos comunicação de crise, as organizações e

⁴ Comunicação de Crise Interna

⁵ Roubar Trovões

as pessoas a ela associadas ficariam atordoadas, assustadas e descontentes quando envolvidas por uma situação de crise” (Ulmer, 2011 citado em MacLeod, 2014, p. 135).

A GNR também prevê uma vertente na comunicação como resposta às crises, que é a relação com os OCS e, por isso, está projetado no PCCCOFFSS um conjunto de indicações a seguir durante um ITP, sendo este um documento que abrange as diferentes FFSS.

Na relação com os OCS, está definida a nomeação de um oficial responsável, que deverá ser o interlocutor exclusivo com os OCS, no período em que decorrer o ITP. Nenhum outro elemento está autorizado a comentar ou transmitir informações sobre a operação em curso, exceto por indicação expressa do Comandante Gestor do Incidente (CmdtGI).

O PCCCOFFSS define ainda uma área específica para as conferências de imprensa com os OCS, que deverá ser fora do perímetro de segurança estabelecido. Quando o CmdtGI considerar oportuno ou por proposta do OCRP do ITP, podem ser agendados contactos extraordinários com os OCS.

Outro ponto a salientar, nomeadamente neste tipo de comunicação, é a questão das fontes. Uma fonte é um agente de interesse para o jornalista, uma vez que através dele consegue extrair informação e sugestão noticiosa. Quanto melhor for a qualidade das fontes, melhor será a qualidade do trabalho jornalístico (Chaparro, 1996).

O jornalista e professor Nilson Lage (2001), considera fonte oficial alguém em função ou cargo público que se pronuncia por órgãos mantidos pelo Estado preservando os poderes constituídos (executivo, legislativo e judiciário. É, por esse motivo, que os OCS preferem fontes oficiais, pois estas emitem informações aos cidadãos e tratam do interesse público.

Uma distinção importante é entre ação proativa e reativa. Sendo, hoje em dia, a comunicação muito rápida e voraz, quando surge uma questão é necessário que exista uma resposta. Porém, a ação proativa só é possível quando as fontes são organizadas e aprimoram as suas estratégias de comunicação, ou seja, produzem e oferecem notícias prontas, ostensiva e antecipadamente (Lage, 2001).

As FFSS, como fontes de informação, são de categoria primária, uma vez que transmitem diretamente a essência de uma matéria, pois estão próximas ou na origem da informação e revelam dados em primeira mão (Scmitz, 2011). São fonte oficial e proativas, isto é, produzem as suas notícias que posteriormente enviam aos OCS. Nesta perspetiva, os OCS preferencialmente recorrem às fontes primárias e oficiais, que são estáveis e regulares.

No contexto jornalístico existem prazos a cumprir e exigência de concluir um produto informativo dentro de um prazo fixo e intransponível, com meios limitados à sua disposição (Wolf, 1999). Por conseguinte, o autor define um conjunto de fatores que permitem uma

sintonia perfeita entre uma fonte e um jornalista, sendo eles: a oportunidade antecipadamente revelada, a produtividade, a credibilidade, a garantia e a respeitabilidade. Esta é uma relação simbiótica porque ambos beneficiam da troca. Os jornalistas beneficiam da estabilidade e eficácia, e as fontes oficiais publicam as suas notícias e reforçam a sua imagem.

3.2. Os meios de comunicação social como canal de comunicação de crise

A evolução dos dispositivos eletrónicos impôs a necessidade de repensar a comunicação de crise, suscitando alguma divergência quantos aos meios de comunicação mais eficazes. Por um lado, Utz et al. (2013) defendem que uma organização que utiliza redes sociais para informar os seus *stakeholders* numa situação de crise reforça uma imagem de preocupação, transmitindo a informação de forma rápida e direta, promovendo inclusive o diálogo entre eles. Em contraposição, e segundo Lui et al. (2011), estudos indicam que os meios mais consagrados de disseminação de informações de crise, como os meios mais tradicionais, ainda podem afetar significativamente a forma como os públicos respondem às informações de crise e o tipo de emoções suscetíveis de sentirem.

Para MacLeod, (2014, p. 135) os OCS permanecem “uma ferramenta chave para as organizações que procuram uma estratégia de comunicação de crise bem-sucedida”. Na perspetiva de Ball-Rokeach & DeFleur, (1976) os OCS são vitais para a sobrevivência e coesão da sociedade, pois difundem a informação que as pessoas necessitam. Os meios de comunicação são uma referência e uma ferramenta para definir diferentes formas de pensar e atuar em situações de crise e rutura (Montero, 1993).

Apesar das notáveis mudanças no panorama comunicacional e das mudanças que os novos media proporcionam, é de salientar que em matéria de comunicação de crise, segundo Timothy Coombs (2014) os princípios de base mantêm-se, isto é, uma comunicação de crise eficaz “resulta da melhor mensagem que se entrega a um público específico, este conceito não foi alterado”, o que mudou foi a rapidez com que os novos media fazem chegar a mensagem (Piedade, 2016, p. 1006).

No presente trabalho assume-se que o fator mais importante para garantir que a comunicação é bem-sucedida reside no reconhecimento da organização como uma fonte credível e confiável. Para o efeito, a comunicação deverá fluir através dos meios mais adequados ao seu público-alvo garantindo, até ao limite do possível, que a informação difundida é criteriosamente tratada sem “esquecer que os erros nos social media tendem a permanecer eternos” (Piedade, 2016, p. 1006).

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

Tendo em vista explicitar o procedimento científico, importa “descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25). Deste modo, este capítulo visa expor a metodologia base utilizada e fundamentar as opções seguidas.

4.1. Modelo de Análise

O objetivo central desta investigação consiste em descrever o processo de comunicação da GNR em situações de crise envolvendo vítimas humanas. O modelo de análise foi concebido em torno de dois estudos de caso: Pinhal Novo e Aguiar da Beira, duas situações que configuram Incidentes Tático Policiais.

Pretende-se analisar e caracterizar a estratégia da GNR no decorrer do processo de comunicação deste tipo de crise, conhecer os meios de comunicação social mobilizados em cada um dos casos e, por fim, determinar como foi avaliada a comunicação, em cada um dos casos, pela amostra selecionada para esta investigação.

Neste intuito, elaborou-se a seguinte questão central: Em contexto de crise que cause vítimas humanas, como se desenvolve o processo de comunicação da GNR com os OCS?

Visando operacionalizar a resposta à questão central, definiram-se as seguintes questões derivadas:

QD1. Como se geriu o processo de comunicação nos casos do Pinhal Novo e Aguiar da Beira?

QD2. Que meios de comunicação pública foram mobilizados nos casos do Pinhal Novo e Aguiar da Beira?

QD3. Como se articulou o processo de comunicação entre a GNR e os OCS?

QD4. Que avaliação/lições aprendidas se retiraram das experiências?

Como recomendam Quivy & Campenhoudt (1998), na fase inicial da pesquisa é importante não fixar uma só pista. Apreender os ambientes e discernir as dimensões essenciais do problema em causa são também variáveis determinantes para uma melhor perceção global. Nessa linha de pensamento, em ordem a melhor discernir o ambiente e as dimensões do problema, entendeu-se oportuno situar os dois casos no cenário dos Incidentes Tático Policiais ocorridos em território nacional e aferir a visibilidade pública que lhes foi conferida pelos OCS.

A comparação entre os dois casos visou uma investigação aprofundada das situações, procurando-se encontrar e explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção (Fortin, 2009).

4.2. Procedimento Metodológico

O presente trabalho científico utiliza um método de investigação misto, uma vez que aplica uma abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque se recorreu a um “processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 2003, p. 22) relativamente a duas dimensões de análise: o registo estatístico das ocorrências tipificadas como Incidentes Tático Policiais e a quantificação das peças informativas publicadas na imprensa sobre os dois casos em estudo. Qualitativa porquanto “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem poder controlá-los” (Fortin, 2003, p.22), sendo esta a abordagem a que se dá mais relevância.

A análise pela qual se regeu esta investigação, no que respeita à abordagem qualitativa, foi a compreensiva. Nesta, as variáveis são, simultaneamente, causas e efeitos, pela sua interdependência entre os fenómenos sociais (Guerra, 2006). Esta metodologia considera o sujeito capaz de ter racionalidades próprias e comportamentos que dão sentido às suas ações num contexto em constante mudança provocada pela sua própria ação (Guerra, 2006). Uma das funções da análise compreensiva é a sua função analítica, exigindo a garantia da diversidade e saturação, explicadas mais à frente.

Num primeiro momento é necessário construir o quadro geral da pesquisa, relacionando os fenómenos e definindo tipologias de interlocutores sendo de realçar que a escolha dos interlocutores deve assegurar a diversidade dos perfis a entrevistar e a saturação do material recolhido (Guerra, 2006). Deste modo, na presente pesquisa, as entrevistas incidiram sobre dois grupos de interlocutores: um referente aos militares da GNR que desempenham ou desempenharam funções na área da comunicação e relações públicas; outro referente a especialistas em comunicação de crise.

Quadro 4. Tipologia de Interlocutores

Tipo de Entrevistado	Perfil
G1	Desempenha/Desempenhou funções na área das comunicações e relações públicas da GNR
G2	Especialista em comunicação de crise

Fonte: Elaboração Própria

A metodologia compreensiva, segundo Guerra (2006), toma como objeto o sujeito histórico em ação e observa, simultaneamente, o sujeito, a sociedade em interação e os factos e emoções que os acompanham. O raciocínio integrado nesta metodologia foi o indutivo uma vez que “as relações entre variáveis potencialmente explicativas do funcionamento social são colocadas no contexto da descoberta” (Guerra, 2006, p. 22). A metodologia compreensiva privilegia esse contexto da descoberta como ponto de partida de uma investigação, associando-a, assim, a uma abordagem indutiva.

As potencialidades das metodologias indutivas, defendidas por Bertaux (1991) citadas em Guerra (2006), permitem: apreciar as dimensões da mudança e da história; ajuizar sobre a heterogeneidade das situações que exteriormente parecem semelhantes; articular o sujeito com a sociedade e contrapor ao saber técnico o saber do cidadão comum, têm uma dimensão formativa e inventora. Seguem-se as etapas utilizadas na pesquisa qualitativa indutiva, aliado aos procedimentos e etapas de Quivy & Campenhoudt (2005):

<p>Construção Inicial do Objeto (Guerra, 2006); Ruptura (Quivy & Campenhoudt, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afastar o senso comum e ideias preconcebidas • Aprofundar a realidade empírica • Aproximação à problemática
<p>Segunda Construção do Objeto (Guerra, 2006); Construção (Quivy & Campenhoudt, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interrogar a realidade • Definir os contornos da questão pela clarificação do objeto • Colheita de dados e análise
<p>Modelo Explicativo Potencial (Guerra, 2006); Verificação (Quivy & Campenhoudt, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representação hipotética do que se pensa existir na realidade

Figura 5. Etapas da Pesquisa Qualitativa Indutiva

Fonte: Adaptado de Guerra (2006) e Quivy & Campenhoudt (2005)

No que respeita à abordagem quantitativa utilizada, aplicou-se a coleta de dados com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento (Hernández Fernández & Baptista, 2006).

4.3. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados

Para o desenvolvimento da abordagem empírica, como a seguir se detalha, a recolha de dados sustenta-se em três tipos de materiais. Por um lado, recorre-se a documentos

internos da GNR, como o PCCCOFFSS e os Relatórios Anuais de Segurança Interna de 2013 a 2017. A análise destes documentos visa descrever o ITP e caracterizar a sua incidência durante o período em análise. Por outro lado, analisam-se os artigos publicados na imprensa relativamente aos casos de Pinhal Novo e Aguiar da Beira, cedidos pela DCRP. Por fim, aplicam-se inquéritos por entrevista a militares da GNR e outros profissionais com experiência na comunicação em situações de crises que provoquem vítimas humanas.

4.3.1. Documentos Internos

A consulta do PCCCOFFSS permitiu compreender o conceito de ITP e como é feita a sua gestão. Salienta-se a informação relativa à relação com os OCS definida nesse Plano, que interliga a teoria com aquilo que efetivamente foi aplicado em cada um dos casos em análise, no que respeita a este tipo de relação e comunicação com os OCS.

Os RASI analisados compreendem os anos 2013 a 2017, de forma a enquadrar os dois casos em estudo com a realidade nacional. Considera-se relevante compreender se os ITP são algo típico ou atípico na atividade policial.

Foi também estabelecido o contacto com o Oficial de Ligação em Madrid com o objetivo de aferir a existência de um documento homólogo ao PCCCOFFSS. Esta análise visa comparar a estratégia adotada entre duas forças congéneres, sendo, por isso, consultado o Manual de Comunicação da ORIS (Oficina de Relaciones Informativas y Sociales).

4.3.2. Dados de Imprensa

Os artigos de imprensa, foram fornecidos pela DCRP, sendo a sua recolha efetuada pela Cision, líder global no fornecimento de serviços para planeamento, contacto, monitorização e análise dos *media*.

No que respeita ao caso do Pinhal Novo, os dados compreendem o período de 23 de novembro de 2013 (data da ocorrência) a 31 de dezembro de 2013. A pesquisa efetuada pela Cision incide cumulativamente sobre as palavras: Bruno Chainho – Pinhal Novo.

Quanto ao caso de Aguiar da Beira, os dados compreendem o período de 11 de outubro de 2016 (data da ocorrência) a 31 de dezembro de 2016. Similarmente, os termos da pesquisa incorporam cumulativamente as palavras Pedro Dias – Aguiar da Beira – GNR, de forma a limitar o número de resultados.

Estes dados serão trabalhados no *IBM SPSS Statistics 24*, um software aplicativo de tipo científico de análise estatística. Utilizando esta ferramenta procura-se avaliar o impacto

que cada um dos casos teve nos OCS, impacto esse medido através da sua visibilidade em cada um dos OCS e do número de peças informativas disponibilizadas ao público.

Assim, para cada um dos casos definiram-se as variáveis. Uma primeira respeitante ao tipo de imprensa (escrita, televisão ou online). Em cada uma destas tipologias identificaram-se as respetivas entidades mediáticas para possibilitar conhecer quais os OCS com maior e menor número de peças informativas. Integra-se uma segunda variável sobre o âmbito geográfico da imprensa (nacional ou regional), de forma a determinar a relevância dos OCS regionais nestes casos específicos.

4.3.3. Inquéritos por Entrevista

Os entrevistados compreendem os elementos que partilham características comuns, definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo (Fortin, 2009). Deste modo, os sujeitos considerados foram selecionados por terem experiência relevante para a investigação.

A questão que se coloca, na análise compreensiva, não é o designar de um número elevado de sujeitos representativos, mas, pelo contrário, privilegiar uma dimensão ajustada de sujeitos socialmente significativos, reportando-os à diversidade das culturas, opiniões, expectativas e à unidade do género humano (Guerra, 2006). Assim, foram selecionadas sete pessoas relacionadas com a área da comunicação de crise, formal ou informalmente. Os inquéritos por entrevista decorreram entre 02 de abril de 2018 e 12 de abril de 2018.

Assumindo como pressuposto que tanto o entrevistador como o entrevistado deram sentido à sua ação “e, de forma aberta e transparente, definem o objetivo dessa interação” (Guerra, 2006, p. 20), o entrevistador pretendeu colher informação sobre determinados fenómenos sobre os quais o outro sujeito é o informador privilegiado pelo fenómeno social que viveu. As entrevistas “distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy&Campenhoudt, 1998, p. 191). Estas permitem uma verdadeira troca entre o entrevistador e o entrevistado. Contrariamente ao que normalmente acontece numa entrevista exploratória, nesta fase, o investigador consegue direcionar mais as respostas para aquilo que são os objetivos e as questões da sua investigação.

Os inquéritos por entrevista foram entendidos como a técnica que melhor permitia a compreensão e aprofundamento do conhecimento, não só sobre os factos e estratégias utilizadas a nível da comunicação, nos dois casos em análise, como também de informação que, após análise de conteúdo, possibilitaria alcançar as respostas às questões derivadas e, posteriormente, à questão central.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e via Skype (quando não foi possível por motivos geográficos ou temporais interagir presencialmente).

Antes da realização das entrevistas, o contato com os entrevistados foi iniciado com uma carta de apresentação explanando o âmbito do trabalho e o respetivo guião de entrevista, para obtenção do seu consentimento informado (Apêndice A).

Todas as entrevistas foram semidiretivas, o que significa não haver obrigatoriedade em colocar as questões pela ordem definida e sob a formulação estabelecida. Os entrevistados puderam assim desenvolver as suas ideias abertamente com as palavras que desejaram e pela ordem que entenderam mais conveniente (Quivy & Campenhoudt, 1998). Este tipo de entrevista foi designado pelo investigador para permitir ao entrevistado exprimir mais facilmente as suas opiniões (Sarmiento, 2013).

A análise de conteúdo foi desenvolvida com recurso ao *NVivo 11 for Windows*, um *software* que auxilia na análise e organização dos dados recolhidos. Este *software* permite uma análise sistemática do conteúdo que corresponde às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Em termos do tratamento do material, as entrevistas foram transcritas, inseridas no programa, analisado o seu conteúdo e extraídos os segmentos relevantes para a investigação.

A criação de “nós”, ou seja, de categorias e subcategorias, permitiu criar um quadro síntese que apresenta uma visão geral das categorias e subcategorias abordadas por cada um dos entrevistados. A análise e discussão dos resultados das entrevistas partiu desses quadros síntese, de forma a facilitar a sua compreensão e interpretação, permitindo encontrar regularidades e padrões e possibilitando a atribuição de significado aos dados organizados.

CAPÍTULO 5.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os dados recolhidos, fazendo-se a ponte para os resultados integrados no Enquadramento Teórico. Posteriormente, extraíndo-se o mais relevante dos resultados, procede-se à discussão, com base nas questões empíricas definidas na Metodologia.

5.1. Análise Quantitativa

5.1.1. Incidentes Tático Policiais: descrição sumária dos dois casos

Como referido no Enquadramento Teórico, o PCCCOFFSS define como graves os ITP que envolvam o emprego de armas de fogo colocando em perigo a vida de uma pluralidade de pessoas, ou uma situação de sequestro ou tomada de reféns.

Numa primeira fase importa, por isso, compreender se os dois casos em questão se enquadram no âmbito de ITP.

Os acontecimentos do Pinhal Novo desenrolam-se na noite de 23 de novembro de 2013, num restaurante da região. Um imigrante moldavo, sequestrou o proprietário do restaurante, a sua esposa e os seus dois filhos. Os reféns conseguiram escapar ilesos, mas, no decorrer do processo, um militar da GNR (Bruno Chainho) foi morto. O indivíduo, fortemente armado, barricou-se no estabelecimento sendo ativados os meios necessários para a resolução do ITP. A operação terminou às 05h15 da madrugada do dia 24 de novembro com a entrada do Grupo de Intervenção de Operações Especiais (GIOE) que, no decorrer da sua entrada tática, disparou sobre o barricado, que acabou por falecer, bem como um cão do Grupo de Intervenção Cinotécnico (GIC), sobre o qual o barricado disparou.

Como é possível extrair deste resumo de caso, verifica-se a existência de armas, nomeadamente granadas (que chegaram a ser utilizados pelo indivíduo), que colocaram em perigo a vida ou integridade física de uma pluralidade de pessoas. Aliada a esta questão, tivemos numa primeira fase a tomada de reféns, que momentos depois conseguiram fugir. A elevada complexidade da situação envolveu a intervenção conjunta e combinada de mais de uma Força e Serviço de Segurança (FSS).

O caso de Aguiar da Beira iniciou-se no dia 11 de outubro de 2016, quando a GNR foi chamada a uma ocorrência, sendo apanhada de surpresa, no local, por um suspeito: Pedro Dias. O suspeito efetuou um disparo que causou a morte de um dos militares. Seguidamente

forçou o outro militar a conduzir o carro-patrolha com o corpo do camarada no porta-bagagens. Passados cinco quilómetros, entre Aguiar da Beira e Sátão, Pedro Dias ordena ao militar que saia da viatura e que se algeme em volta de uma árvore, desferindo-lhe um tiro na face. Na mesma estrada, o fugitivo manda parar uma viatura civil e dispara contra o casal de ocupantes, sendo que o homem teve morte imediata. Pedro Dias prossegue a fuga com a viatura roubada. Também aqui se verifica o emprego de armas de fogo em circunstâncias que colocam em perigo a vida ou a integridade física de uma pluralidade de pessoas, com a necessidade de uma intervenção conjunta e combinada de mais de uma FSS.

Compreendido o enquadramento das duas situações em causa, releva contextualizá-las no âmbito do território nacional, isto é, perceber se são situações típicas ou atípicas, avaliando a ocorrência de ITP entre os anos 2013-2017, compreendendo o período temporal das duas situações até ao último RASI.

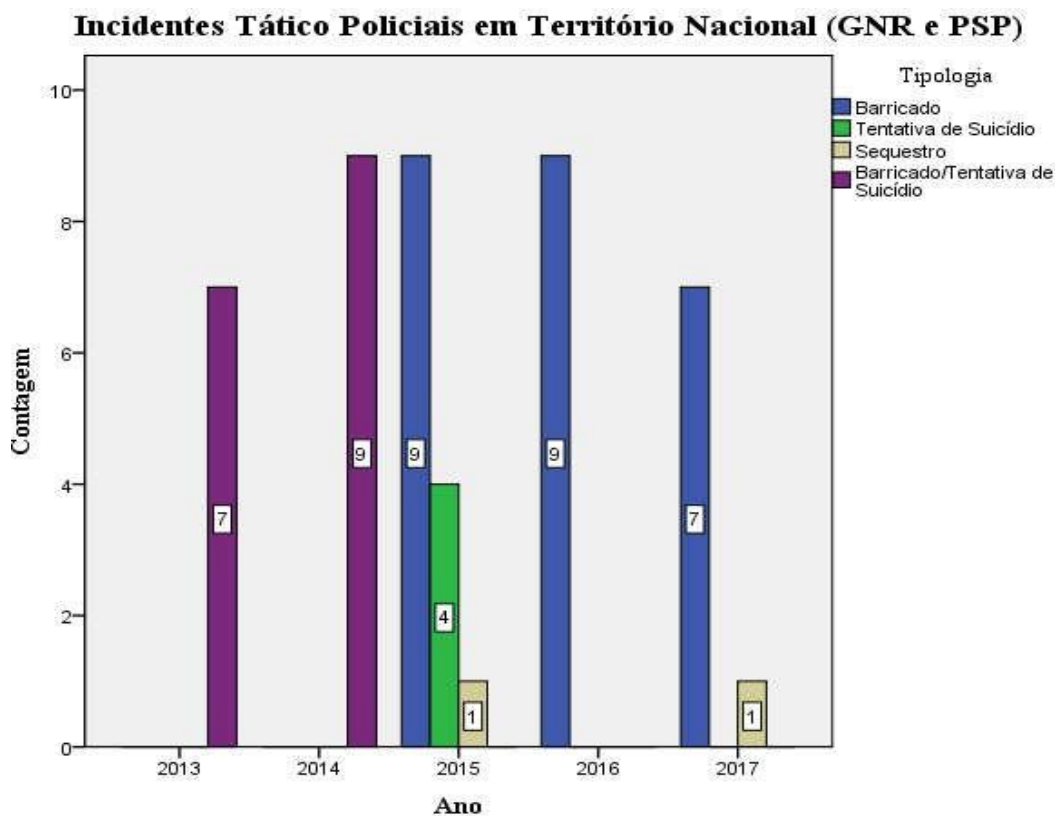


Figura 6. Ocorrências de ITP 2013-2017

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos RASI (2013-2017)

Como se verifica pela figura, nos cinco anos em análise, dizendo respeito à área de responsabilidade da GNR e da PSP, ocorreram um total de 47 ITP, que incluíram barricados, tentativas de suicídio, sequestros e barricados com tentativa de suicídio. Destes ITP, em 2013

resultaram 3 mortos (um dos quais um militar da GNR) e 7 feridos (dados fornecidos pela GNR). Em 2014 não existe referência. Em 2015 resultaram, segundo dados fornecidos pela GNR, 2 vítimas mortais; em 2016, pelos dados fornecidos pela PSP e pela GNR, resultaram 4 vítimas mortais, 2 feridos graves e 5 detidos. Finalmente, em 2017, a PSP e a GNR, referem 2 vítimas mortais, 2 feridos graves e 6 detidos.

5.1.2. Caso Pinhal Novo: a fita do tempo na relação com os OCS e o impacto mediático

Este subcapítulo foca-se apenas neste estudo de caso do Pinhal Novo e visa apurar factos em termos comunicacionais, isto é, determinar os momentos em que existiu comunicação com os OCS por parte da GNR e o impacto que teve nos OCS.

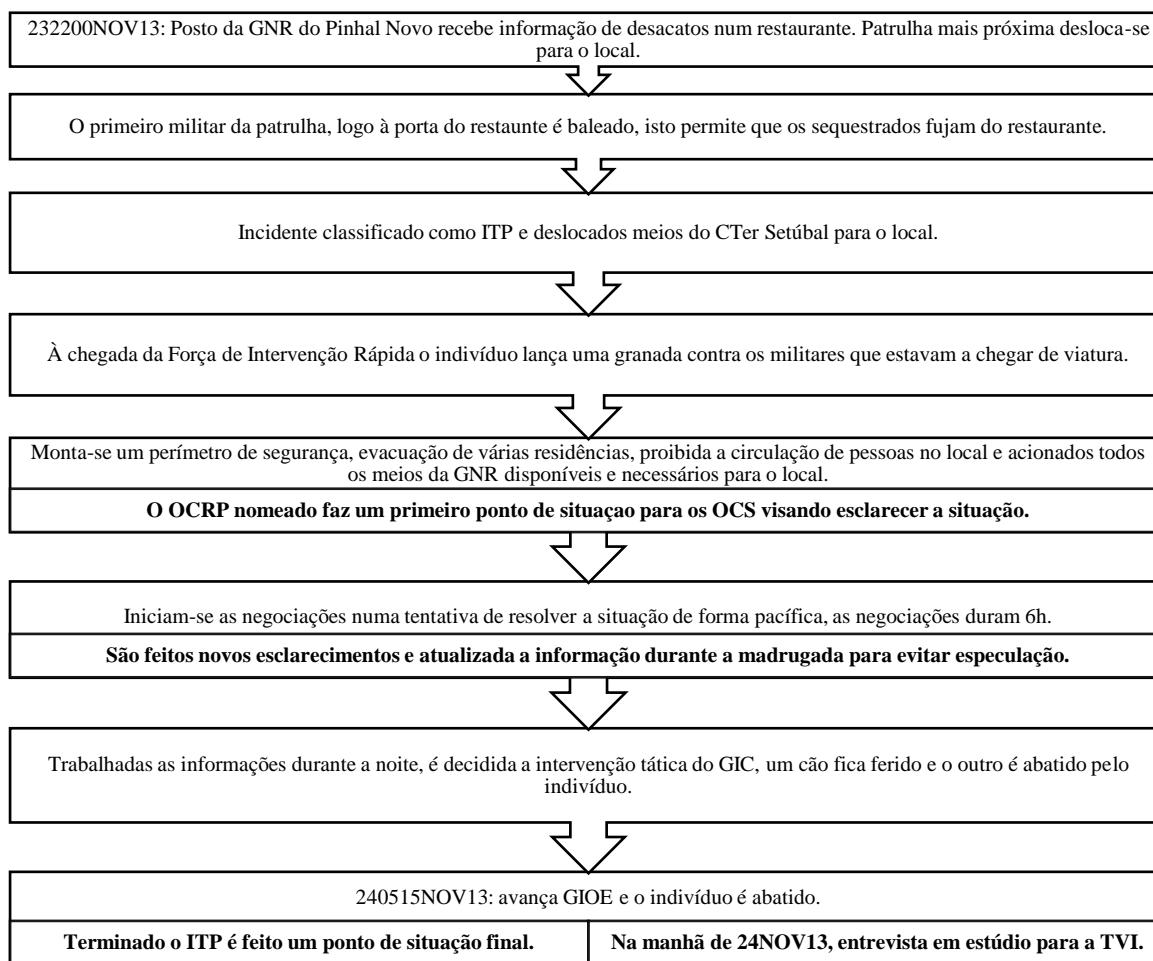


Figura 7. Cronograma Pinhal Novo

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Como se verifica, e em termos de comunicação, foram realizados três pontos de situação pelo OCRP nomeado: um esclarecimento inicial; um a meio da madrugada; um

final, após resolvido o ITP. Seguiu-se uma entrevista em estúdio para a TVI no dia 24 de novembro de 2013.

Na definição de crise adotada, é possível verificar que este foi um acontecimento que afetou as atividades normais da Instituição, uma vez que foram ativados todos os meios necessários da GNR para o local. Tratou-se, igualmente, de um cenário caracterizado pela imprevisibilidade e que exigiu uma resposta urgente por parte da GNR.

Para estimar o impacto mediático consideraram-se os dados reunidos pela Cision para a GNR referentes às peças informativas publicadas entre o dia 23 de novembro de 2013 - dia em que ocorreram os factos – e 30 de maio de 2014.

Os dados referem-se ao universo de peças informativas que integram as palavras, cumulativamente: Bruno Chainho – GNR, publicadas pelos seguintes OCS:

- a) Televisão e Canais Televisivos Online: CM TV – *CM Jornal* e TVI 24 Online.
- b) Rádios Online: TSF, Rádio Placard Online.
- c) Imprensa Escrita e Online: Diários – *Correio da Manhã*, *Público*, *i*, *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias*, *Bola Online*, *Sol* e Imprensa Local, especificada posteriormente. Semanários - *Sábado*.
- d) Sites de informação online – Portugal Resident Online, Lusa Online, IOL Online.

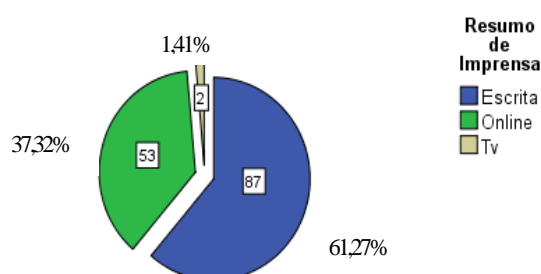


Figura 8. Peças informativas publicadas sobre o caso Pinhal Novo

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

No total, contabilizaram-se 142 peças informativas, sendo de destacar a predominância da imprensa escrita (jornais) que aqui representam 61,27%. Desses jornais o maior destaque é para o *Correio da Manhã* com uma percentagem de 33,8% (48 peças num total de 87), superando toda imprensa local com uma percentagem de 15,5% (22 peças)⁶.

⁶ Ver Anexo A

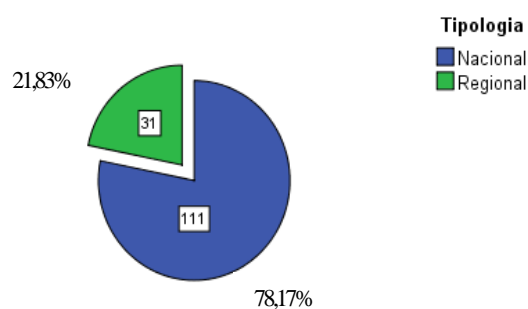


Figura 9. Âmbito geográfico dos OCS no caso Pinhal Novo

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Apesar dos OCS social de âmbito nacional terem gerado a maior parte das peças informativas (78,17%), note-se que a cobertura mediática do acontecimento mereceu também interesse entre os OCS regionais.

5.1.3. Caso Aguiar da Beira: a fita do tempo na relação com os OCS e o impacto mediático

À semelhança do subcapítulo anterior, este visa apresentar os dados apurados relativamente à situação de Aguiar da Beira.

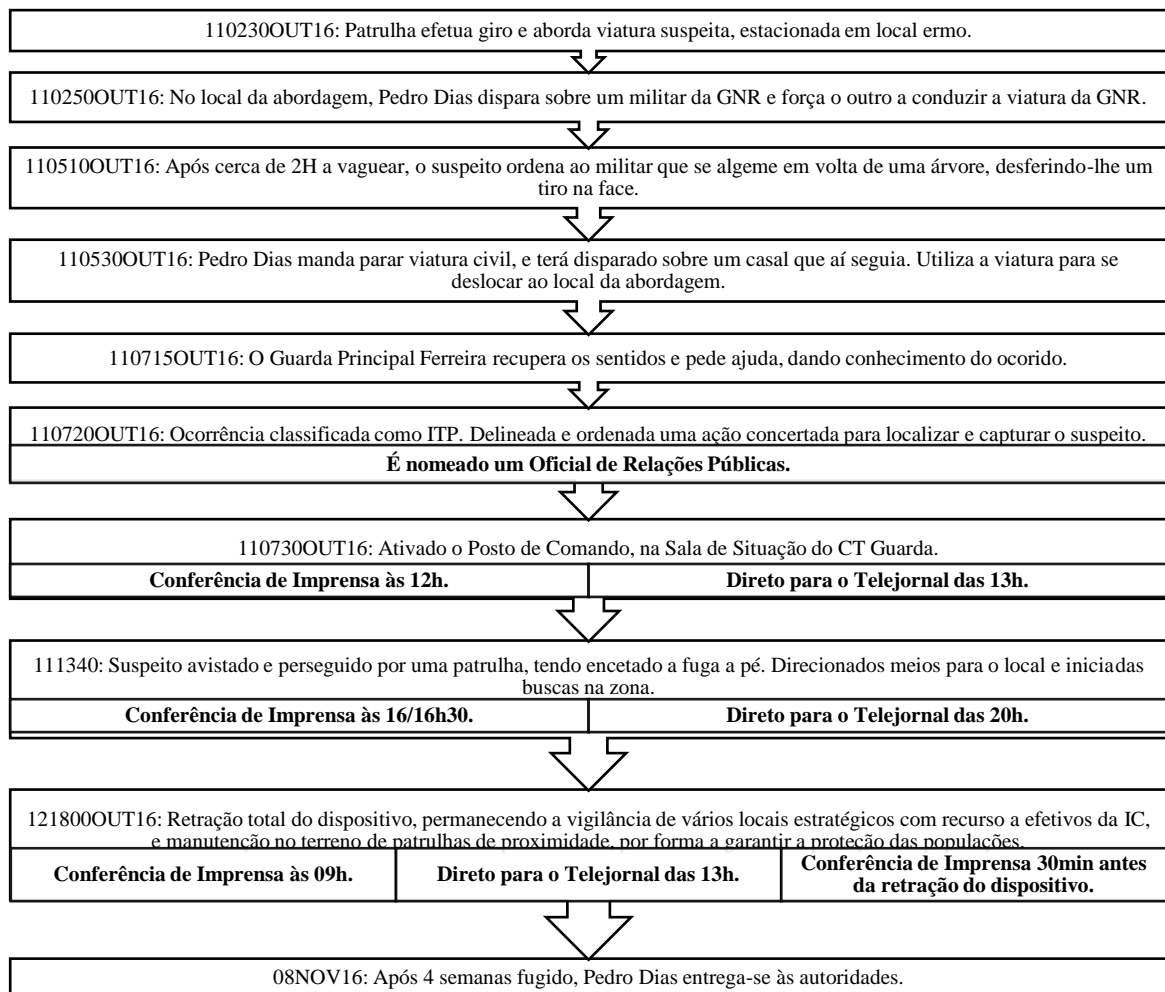


Figura 10. Cronograma Aguiar da Beira

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Para além das conferências de imprensa mencionadas e dos diretos para os Telejornais, por iniciativa da GNR destacam-se dois alertas e três comunicados de imprensa realizados nos dias 11, 12 e 13 de outubro de 2016. Um primeiro alerta foi dado à população, no dia 11 de outubro, para que se mantivessem em segurança no interior das suas residências e que evitassem a utilização das Estrada Nacional 326. Um segundo alerta no dia 12 de outubro, vem informar a população local que pode regressar à sua vida normal, mantendo-se atenta para alguma situação suspeita.

Ainda no dia 12 de outubro, realiza-se um comunicado de imprensa com o intuito de informar que seriam prestados esclarecimentos, por parte da GNR, na hora e local definidos e outro comunicado, ainda no mesmo dia, que visava atualizar as informações, revelando que seria desmobilizado o dispositivo, mantendo-se a segurança ao local.

No dia 13 sai um comunicado da GNR que esclarece uma notícia pública na imprensa,

isto é, a GNR veio publicamente desmentir uma notícia publicada num OCS.

Neste caso em estudo, e uma vez mais, é possível verificar que as atividades normais dos militares da GNR foram afetadas. Foram ativados meios fora do contexto normal e, de igual forma, o cenário demonstrou-se imprevisível e complexo, envolvendo, também ele, mortes de militares da GNR e vítimas civis. Por conseguinte o carácter público do acontecimento adquiriu forte impacto mediático, como a seguir se explana, recorrendo mais uma vez aos dados da Cision.

O período abrangido pela análise vai de 11 de outubro de 2016 a 31 de dezembro de 2016. O limite temporal foi assim definido uma vez que a 11 de outubro, é o dia do incidente, e o impacto estudado vai até ao final desse mesmo ano. Devido ao número elevado de peças informativas, dividiu-se este período temporal em dois: o mês de outubro, com 1093 peças, e os meses de novembro/dezembro, com 528 peças.

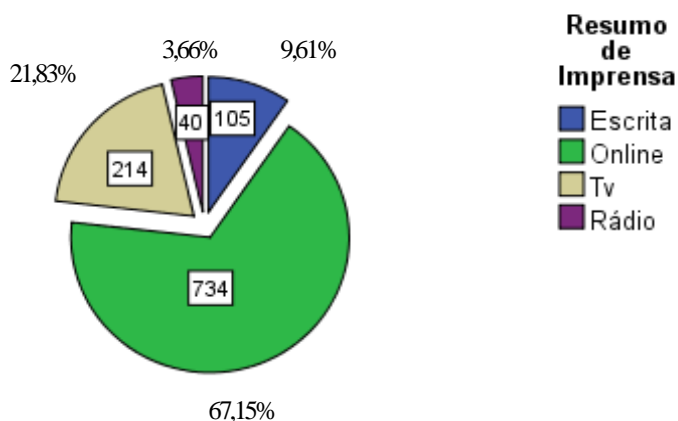


Figura 11. Peças informativas publicadas sobre o caso Aguiar da Beira – outubro

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

No primeiro período temporal, mês de outubro, foram analisadas 1093 peças informativas das quais 105 correspondem a imprensa escrita, 9,6% do total, 734 peças online, 67,2% do total, 214 peças televisivas, o correspondente a 19,6% do total de peças analisadas e 40 peças transmitidas por rádio, aproximadamente 3,7% do total.

Neste caso sobressai a imprensa online com um valor percentual que representa mais de metade do total, neste primeiro mês. Dessa imprensa online a maior frequência vai para os jornais online com 423 casos e, desses jornais, destaque para o *Correio da Manhã* com uma presença de 90 peças informativas⁷.

⁷ Ver Anexo A

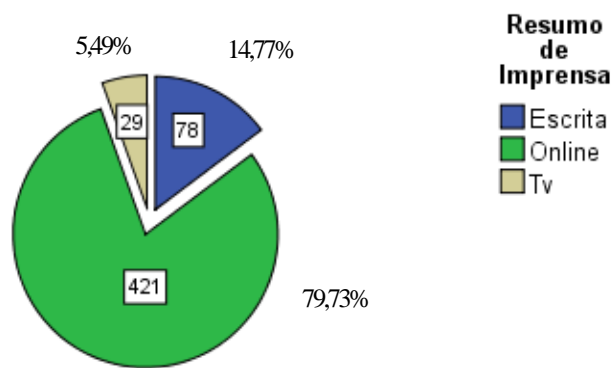


Figura 12. Peças informativas publicadas sobre o caso Aguiar da Beira - novembro/dezembro

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Neste segundo período temporal, das 528 peças informativas analisadas, mais uma vez se constata a predominância da imprensa online (perto de 83%). Dessa imprensa a grande maioria são jornais online com 193 peças e, desses jornais, mais uma vez o Correio da Manhã assume o maior número de casos com 52 peças informativas.

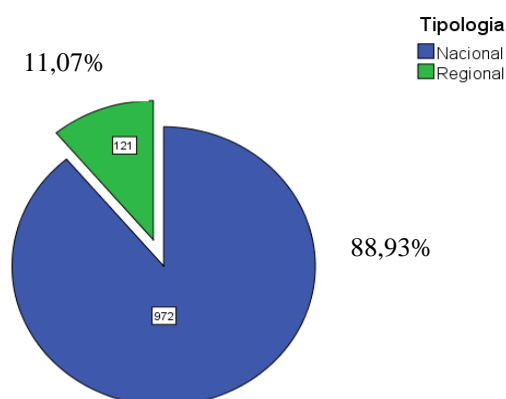


Figura 13. Âmbito geográfico dos OCS no caso Aguiar da Beira – outubro

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

À data dos acontecimentos, os OCS ocuparam 11,07% da cobertura mediática, prevalecendo a presença dos OCS nacionais com 88,93%.

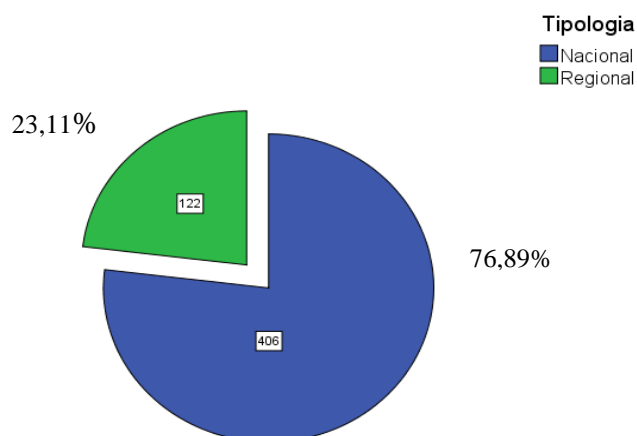


Figura 14. Âmbito geográfico dos OCS no caso Aguiar da Beira - novembro/dezembro

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Com uma percentagem mais significativa, neste espaço temporal os OCS regionais cobriram 23,11% do espaço mediático e os OCS nacionais 76,89%, revelando uma percentagem superior.

5.2. Análise Qualitativa

5.2.1. Inquéritos por Entrevista

A utilização dos inquéritos por entrevista procurou dar resposta às perguntas de investigação. O perfil dos entrevistados baseou-se em três critérios. Terem conhecimentos na área da comunicação de crises, serem conhecedores da missão da GNR e terem experiência na relação com os OCS. Os entrevistados estão identificados no quadro⁸, sendo ainda de realçar que o Entrevistado 1 (E1) e o Entrevistado 2 (E2), assumiram na altura o papel de porta-voz da GNR, respetivamente no caso de Pinhal Novo e de Aguiar da Beira.

Posteriormente à transcrição, leitura e validação das entrevistas pelos entrevistados, prosseguiu-se com a sua análise.

Numa primeira fase foram identificados os segmentos no conteúdo das questões⁹ e constituíram-se Categorias e Subcategorias que permitem a compreensão do conteúdo. Apresenta-se seguidamente a matriz de análise de conteúdo.

⁸ Ver Apêndice C

⁹ Ver Apêndice D

5.2.2. Análise de Conteúdo – Especialistas

Tabela 1. Respostas Pergunta 1. - Especialistas

Pergunta 1. Que estratégia chave se deve adotar em contexto de comunicação de crise que cause vítimas humanas?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Estratégia Comunicacional	Mensageiro		1	2	1	1	5
	Mensagem		3	2			5
	Oportunidade da Informação	2	2	3	2	1	10
	Preparação Prévia		1		1	3	5

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Quanto à primeira pergunta, a totalidade dos entrevistados defende que deve existir uma estratégia comunicacional. Dessa estratégia de comunicação, 4/5 defendem a importância e o perfil do mensageiro, como referido pelo E5 “a própria pessoa que é identificada e selecionada para fazer essa transmissão (...) são tudo coisas que nos parecem à partida simples, mas que têm de ser avaliadas, analisadas e ponderadas quando estamos a comunicar”. Quanto à mensagem, 2 em 5 referem também a relevância do conteúdo da mensagem e a forma como é transmitida. O E4 defende que se deve demonstrar “(...) Preocupação, o militar deve lamentar as vítimas mortais, porque primeiro estão as pessoas. (...) Numa segunda fase, a Ação, o militar deverá dizer o que está a ser feito no terreno (...). Por último, a Perspetiva, ou seja, devemos explicar o incidente no seu contexto. Se é uma situação típica ou atípica”.

Quanto à oportunidade da informação, é unânime entre os entrevistados que a Instituição deve ter uma reação rápida e oportuna no que respeita à transmissão da informação.

No que respeita à preparação prévia da Instituição, 3/5 consideram importante que exista um plano pré-definido, como destaca E4 “(...) a própria instituição deve ter definidas, conforme o tipo de cenário, as repostas a serem dadas, interna e externamente”.

Tabela 2. Respostas Pergunta 2. - Especialistas

Pergunta 2. Que tipologia de OCS são mais indicados para a comunicação de crise que cause vítimas humanas, no contexto da GNR?			
Categoria	Subcategorias	Entrevistados	Total de Referências

		E3	E4	E5	E6	E7	
Tipologias OCS	Conjugação de todos		1		1	3	5
	OCS regionais	3					3
	OCS transmissores de imagem			3			3

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Quanto à segunda questão, 3/5 dos entrevistados consideram que a conjugação de todos os OCS é uma mais-valia. Salienta-se a intervenção do E7 que faz a distinção entre a comunicação de crise, em que o importante é comunicar, e transmitir a informação de forma célere ao maior número de pessoas, e a comunicação de rotina, quando é a própria Instituição a querer comunicar apostando em diferentes OCS que trabalham a matéria de forma diferente sendo, por isso, do interesse da própria Instituição apostar em OCS específicos.

Apenas o E3 realça a importância dos OCS regionais neste tipo de situações de crise que afetam pequenas comunidades, uma vez que estão mais próximos e conhecem a população local. Por sua vez, o E5 destaca os OCS que transmitem imagem, por considerar que as pessoas são mais atraídas por estes.

Tabela 3. Respostas Pergunta 3. - Especialistas

Pergunta 3. No âmbito da GNR, numa situação com forte mediatismo que cause vítimas humanas, quem deve ser o primeiro responsável por lidar com os OCS?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Primeiro responsável pela relação com os OCS	Porta-voz com experiência		1		1	2	4
	Porta-voz da Instituição	1		1			2

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Quanto à terceira questão, 3/5 entrevistados defendem que deve ser um Porta-voz com experiência e conhecimento do terreno o primeiro responsável por lidar com os OCS, enquanto que dois entrevistados defendem que deve ser o Porta-voz da Instituição uma vez que, como refere o E3 “O porta voz fala em nome da instituição como um todo”.

Tabela 4. Respostas Pergunta 4. - Especialistas

Pergunta 4. Como é definido o local de concentração dos OCS e que características deve ter?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Local de Gestão dos OCS	Importância das boas condições do local e confiança mútua (Porta-voz e OCS)				1	1	2
	Próximo, mas sem comprometer operações	1	1	1	3	1	7

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Relativamente ao local de concentração dos OCS, abordado na quarta pergunta, todos os entrevistados concordam que deve ser próximo do local da ocorrência, por forma a manter o interesse dos jornalistas no local, mas afastado o suficiente para não comprometer a parte operacional e não expor a identidade das vítimas. Dois entrevistados salientam ainda a importância de estabelecer um local adequado que se adapte às necessidades dos jornalistas, proporcionando informação atualizada e em tempo real, mas que simultaneamente possibilite uma boa gestão dos fluxos de comunicação por parte do Porta-voz.

Tabela 5. Respostas Pergunta 5. - Especialistas

Pergunta 5. Em casos de maior foco mediático, em que o Porta-voz da GNR se vê pressionado a dar respostas rápidas, sem tempo para consolidar previamente toda a informação, com deve reagir a essa pressão?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Pressão vs Oportunidade de Informação	Comunicar apenas factos confirmados e proatividade		2		1		3
	Estabelecer timing de comunicação			2			2
	Evitar silêncio e procura de outras fontes de informação				3	4	7
	Experiência e disponibilidade do Porta-VOZ	1			1	1	3

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Quanto à pressão exercida pelos OCS e a necessidade de obterem respostas às suas questões, dois entrevistados defendem que se deve resistir e transmitir apenas factos confirmados, assumindo uma postura proativa no que respeita à transmissão da informação, isto é, procurar transmitir em tempo oportuno para os jornalistas. O E5 destaca a importância de estabelecer horários para transmissão da informação, salientando que deve ter-se em conta os horários dos telejornais e a necessidade de informação dos jornalistas nesses momentos.

Dois entrevistados reforçam a ideia de que se deve evitar o silêncio, pois isso leva à procura de outras fontes que poderão não transmitir a informação correta. E, por fim, três dos cinco entrevistados referem a importância de ter um Porta-voz com experiência que saiba lidar com os OCS, e que os faça sentir que aquele Porta-voz é a única fonte fidedigna para a transmissão da informação confirmada em tempo oportuno.

Tabela 6. Respostas Pergunta 6. - Especialistas

Pergunta 6A. Na perspetiva de espetador, quais são os aspetos que destaca dos procedimentos comunicacionais da GNR no caso do Pinhal Novo?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Pinhal Novo	Boa gestão da comunicação			1	2	2	5
	Definição de local de concentração dos OCS e atualização regular da informação			1	2		3
	Desgaste físico e psicológico do Porta-voz				1		1
	Porta-voz como bom comunicador a nível técnico-operacional e humano (emoção)		1	1	1	2	5

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Focando especificamente no primeiro caso em análise, o E3 abstém-se de comentar uma vez que não conhece a situação em detalhe. Dos restantes entrevistados, três consideram que foi feita uma boa gestão da comunicação, dois consideram que foi igualmente bem definido o local de concentração dos OCS e uma atualização regular e adequada da informação. Todos salientam que foi feita uma boa escolha relativamente ao Porta-voz, uma vez que transmitiu corretamente a informação técnica e operacional e, simultaneamente,

demonstrou emoção, uma parte humana que aproximou a GNR da população. Porém, o E6 refere que poderá ter existido um desgaste físico e psicológico do Porta-voz.

Tabela 7. Respostas Pergunta 7. - Especialistas

Pergunta 6B. Na perspetiva de espetador, quais são os aspetos que destaca dos procedimentos comunicacionais da GNR no caso da Aguiar da Beira?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Aguiar da Beira	Ausência de um Porta-voz permanente e comunicação regular		2	1		1	4
	Complexidade geográfica e temporal			2	1	2	5
	Falta de contenção inicial de informação			2	2		4
	Sem local de concentração de OCS				1		1

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Prosseguindo para o caso de Aguiar da Beira, o E3 mantém a sua posição de não comentar pelas razões expostas anteriormente. Três entrevistados consideram que não existiu um Porta-voz em permanência e um rosto associado à situação, faltando igualmente uma comunicação regular a partir de determinado momento.

Três dos quatro entrevistados em causa nesta questão realçam a complexidade desta situação em termos geográficos e temporais visto que o suspeito atravessou a área de vários CTer. Dois entrevistados consideram igualmente que existiu algum excesso de boa vontade em fornecer informação numa fase inicial, como refere o E5: “No início, demos demasiada informação, que em parte estava correta, mas que acabou por nos condicionar nos passos que demos a seguir”. O E6 salienta que faltou definir um local de concentração dos OCS.

Tabela 8. Respostas Pergunta 8. - Especialistas

Pergunta 7. Considera importante existir um período pós- crise em que se realize um de-briefing e uma avaliação de procedimentos?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Pós- crise	Ajuste de procedimentos	1	2		1		4

	Compilação da informação pertinente		1	2		2	5
	Novos treinos				1		1

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Relativamente a esta pergunta, há unanimidade em salientar a importância do período pós-crise, quer para ajustar procedimentos, quer para compilar informação pertinente para uso futuro, em novos treinos e na formação do público interno.

Tabela 9. Respostas Pergunta 9. - Especialistas

Pergunta 8. Quais foram as principais lições aprendidas?							
Categoria	Subcategorias	Entrevistados					Total de Referências
		E3	E4	E5	E6	E7	
Lições Aprendidas	Centro de formação com modelos de comunicação					1	1
	Equipa multidisciplinar para analisar situações		3			2	5
	Importância de um só Porta-voz		1	1		1	3
	Preparação do público interno a nível da comunicação e treino		1	1	1	2	5

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Das principais lições que se retiram dos dois casos, uma vez mais o E3 não comenta, não sendo, por isso, considerado em termos quantitativos.

O E7 acrescenta que o passo seguinte à compilação da informação seria “criar o nosso próprio centro de formação em modelos de comunicação, por forma a envolver todo o universo de integrantes da instituição (...)”.

O E4 e o E7 referem a importância em ter uma equipa multidisciplinar que analise a informação pós-crise e que crie novos treinos e reformulação de estratégias. Essa equipa multidisciplinar, refere o E4, participaria também no processo de gestão de crise. Três dos quatro entrevistados em questão destacam a importância de existir apenas um Porta-voz neste tipo de comunicação que mantenha um discurso coerente e sem contradições. O E7 considera mesmo “fulcral que o rosto do porta-voz nomeado permaneça no tempo e na

memória das pessoas” para que “a população associe o rosto de um GNR a um determinado assunto”.

Por último, todos os quatro entrevistados consideram que deve existir preparação e formação do público interno a nível da comunicação.

5.2.3. Análise de Conteúdo - Porta-voz

A análise seguinte reporta-se às entrevistas aos oficiais da GNR que na altura assumiram o papel de Porta-voz nos casos em estudo. Tendo-se optado por agregar as respostas na mesma tabela, importa esclarecer que as respostas de E1 se referem ao caso de Pinhal Novo e as de E2 respeitam a Aguiar da Beira.

Tabela 10. Respostas Pergunta 1. – Porta-voz

Pergunta 1. Que estratégia, do ponto de vista comunicacional, foi utilizada?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Estratégia Comunicacional	Mensageiro	1	1	2
	Mensagem	1	1	2
	Preparação prévia	4		4

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Quanto à primeira questão, em ambos os casos foi adotada uma estratégia comunicacional que teve por base uma mensagem e um mensageiro, isto é, o porta-voz, nomeado.

No caso de Pinhal Novo existia uma doutrina comunicacional estabelecida no CT Setúbal. Nas palavras de E1, “O CT Setúbal elaborou, desde logo, quando tomei funções como Chefe da SOTRP (2013), e de acordo com orientações do Sr. Comandante na altura, o Coronel Maximiano Gomes, um Plano de Comunicação. Portanto, existia uma estratégia de comunicação, com diretrizes, no sentido de ser reforçada a proximidade aos OCS, sendo eles nacionais (televisão e imprensa escrita), mas também imprensa local”.

Tabela 11. Respostas Pergunta 2. – Porta-voz

Pergunta 2. Quais foram os meios de comunicação pública em que existiu maior aposta, por parte da GNR, para divulgação da mensagem?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	

Tipologia OCS	Conjugação de todos	1	1	2
---------------	---------------------	---	---	---

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Em ambos os casos, a transmissão de informação tendo em vista a divulgação pública abrangeu a conjugação de todos os OCS, portanto sem privilegiar OCS específicos.

Tabela 12. Respostas Pergunta 3. – Porta-voz

Pergunta 3. Quem foi o primeiro responsável por lidar com os órgãos de comunicação social (OCS)?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Responsável pelos OCS	OCRCP da Unidade	1	1	2

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Nas duas situações, o primeiro responsável por lidar com os OCS foi o OCRCP da unidade, nomeado pelo CmdtGI.

Tabela 13. Respostas Pergunta 4. – Porta-voz

Pergunta 4. No local como se gerem os OCS? Que características deve ter esse local?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Local de concentração dos OCS	Importância mútua	2		2
	Próximo, mas fora do perímetro de segurança	1	1	2

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

A importância do local de concentração dos OCS é realçada pelos dois entrevistados. Nos dois casos em estudo foi estabelecido um perímetro de segurança e prevaleceu a preservação da componente operacional e dignidade das vítimas.

O E1 sustenta que a definição do local deve ter presente a conciliação entre as necessidades dos profissionais dos media e as exigências da atuação da Guarda. Segundo relata, no Pinhal Novo:

“fizemos o nosso trabalho operacional, de acordo com os planos de intervenção definidos para um ITP. Mas paralelamente demos condições aos jornalistas para fazerem o trabalho deles. (...) Havia militares da Unidade de

Intervenção no perímetro, (...) isso deu também uma imagem de credibilidade, de organização e profissionalismo. Trouxemos os jornalistas para um espaço diferenciado, não pusemos em causa o desenrolar da operação, mas foi-lhes dada (...) alguma atenção especial”.

Tabela 14. Respostas Pergunta 5. – Porta-voz

Pergunta 5. Quando ocorreu o primeiro contacto com os OCS?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Primeiro contacto com OCS	Proativo	3		3
	Reativo		3	3

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

No caso Pinhal Novo a GNR adotou uma postura mais proactiva pois, como refere E1, “começou a haver muitos diretos e com a informação recolhida até ao momento entendemos que deveria ser feita uma comunicação formal da GNR, para esclarecer os jornalistas e, conseqüentemente, a população em geral”. Já no caso Aguiar da Beira a postura foi mais reativa pois, pela complexidade da situação, como descreve E2: “nas primeiras horas do ITP não houve possibilidade de estabelecer qualquer estratégia comunicacional, uma vez que face ao elevado número de contatos e intervenções isoladas que tive de efetuar, fui obrigado a adotar uma atitude reativa”.

Tabela 15. Respostas Pergunta 7. e 8. – Porta-voz

Articulação com os OCS (Perguntas 6.; 7. e 8.)				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
OCS	Boa relação com Porta-voz	2	2	4
	Complexidade da situação	2	3	5
	Disponibilidade permanente do Porta-voz	1	2	3
	Evitar especulação e procura de outras fontes	3	2	5
	Fator pressão jornalística e ligação emocional	2	1	3
	Importância da experiência do Porta-voz	1		1
	Timing de comunicação e transmissão de factos confirmados	1	3	4
	Um único Porta-voz	2	0	2

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Na opinião dos entrevistados e nos dois casos, foi possível estabelecer uma boa relação com a maioria dos OCS, contribuindo para isso o facto de os Porta-vozes conhecerem pessoalmente alguns jornalistas.

Ambos consideraram a situação que experienciaram de elevada complexidade operacional associada a uma componente emocional forte. Essa componente emocional, aliada à pressão que ambos sentiram pelos jornalistas que queriam respostas às suas perguntas, tornou a situação difícil de gerir.

Nos dois casos os entrevistados mencionam a disponibilidade permanente do Porta-voz. Contudo, no caso de Aguiar da Beira, após suspensas as operações, cessaram também as funções do OCRP nomeado, provocando alguns constrangimentos ao nível da articulação com os OCS. Como detalha E2: “ligavam-me diariamente a solicitar informações, sendo informados que já não era o responsável (...), tendo a maioria dos OCS criticado o facto de após as primeiras 40H ter deixado de existir um ORP e a comunicação ter ficado num vazio”.

Em ambos os casos começou a existir alguma especulação por parte de alguns jornalistas. Assim, nos dois cenários, existiu a necessidade de impor regras e estabelecer o contacto com os OCS para gerir com oportunidade a informação confirmada, evitando a especulação.

O E1 enfatiza o papel do Porta-voz, notando ser necessário “experiência e perspicácia, conhecer o serviço operacional, pegar nas perguntas dos jornalistas e levar para o espaço que lhe é mais favorável, (...) para a mensagem que se quer passar (...) e fazer o link para a imagem que quer passar de eficiência e capacidade da GNR”.

É possível verificar que os dois porta-voz sentiram, como já foi referido, a necessidade de impor regras, entre as quais a definição de um timing para transmitir os dados confirmados, quando apurados e validados.

Tabela 16. Respostas Pergunta 9. – Porta-voz

Pergunta 9. Numa fase posterior, pós-crise, foi realizado algum de-briefing no que respeita à comunicação?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Pós-crise	Ausência de de-briefing		1	1
	De-briefing	1		1

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Relativamente a esta questão, o E1 e E2 concordam que deve existir um período pós- crise para se analisar a situação e os fatores positivos e negativos. Contudo, no caso do Pinhal Novo o OCRP participou nesse de-briefing e o OCRP de Aguiar da Beira não participou em qualquer de-briefing formal. Como esclarece E2: “não foi efetuado qualquer de briefing, onde se analisasse tudo o que se tinha passado de forma a tirar conclusões sobre aquilo que tinha corrido bem e aquilo que tinha corrido menos bem em toda a situação, por forma a evitar cometer eventuais erros futuros em situações semelhantes”.

Tabela 17. Respostas Pergunta 10. – Porta-voz

Pergunta 10. Principais lições aprendidas?				
Categoria	Subcategorias	Entrevistados		Total de Referências
		E1	E2	
Lições Aprendidas	Equipa multidisciplinar para analisar informação compilada		2	2
	Fragilidades do PCCCOFFSS		1	1
	Importância de um só Porta-voz experiente	2	1	3

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados dos Inquéritos por Entrevista

Das principais lições aprendidas o E1 retira a importância de existir um porta-voz experiente, com capacidade para se relacionar com os OCS e sabendo gerir a relação de modo a satisfazer o trabalho dos jornalistas e a prosseguir os objetivos e imagem da Instituição.

O E2, pela experiência diferente que vivenciou, considera que existem fragilidades ao nível do PCCCOFFSS uma vez que este não prevê “os ITP dinâmicos, nomeadamente aqueles onde um suspeito perigoso se encontra em fuga e atravessa a área de responsabilidade de vários Comandos Territoriais, tal como aconteceu naquela situação”. Considera, de igual forma, importante que exista uma equipa ou um gabinete de crise para efeitos da gestão deste tipo de incidentes mais complexos visto ser “humanamente impossível responder a um elevado número de solicitações que nos chegam em simultâneo, é um dos fatores que me leva a defender que em ITP desta gravidade deveria ser criada uma Equipa de Crise apenas para a área da comunicação”.

5.2.4. Análise comparativa com a Guardia Civil

Segundo o Oficial de Ligação em Madrid, Sr. Tenente Coronel Mário Guedelha, que estabeleceu o contacto com a GC, existe uma estratégia estabelecida para as funções de cada órgão da estrutura da comunicação institucional.

A GC tem um órgão superior dedicado à comunicação interna e externa, homólogo à DCRP da GNR, designada ORIS. Este órgão depende diretamente do Gabinete Técnico que, por sua vez, depende diretamente do Diretor Geral da GC.

Em todas as unidades da GC as Oficinas Periféricas de Comunicación (OPC) são coordenadas pela ORIS.

Em função da dimensão da crise, assim se ativam os diferentes níveis de comunicação:

Local/regional – OPC;

Dimensão GC – ORIS

Dimensão com várias FS – Secretaria de Estado de Segurança

Maior nível – Ministério do Interior e/ou Presidência do Governo.

Existe, sempre, um porta voz para estabelecer a comunicação em cada nível. O local de concentração dos OCS não está definido. Contudo, pode ser definido nas instalações das Unidades, Direção Nacional, Secretaria de Estado, ou outro local, conforme as exigências da crise. A informação operacional é remetida através das Salas de Situação e, se for o caso de uma crise de elevado nível, poderá ser ativada a sala de crises.

Relativamente ao período pós-crise, existem sempre de-briefings e pontos de situação durante e após as crises ou operações.

No final, é elaborado o documento de lições identificadas que, caso seja de interesse para futuras ações, são remetidas como lições aprendidas para as unidades e órgãos envolvidos.

À semelhança da GNR, também a GC dispõe de uma direção responsável pela comunicação e RP na GNR. No entanto, como se verificou, a GC dispõe de OPC em todas as Unidades, que correspondem aos CTer da GNR.

Uma informação muito relevante obtida pelo Oficial de Ligação em Madrid, foi a existência de um manual de comunicação.

Este manual define, entre outros aspetos, a comunicação em situações de crise. Um dos aspetos referidos, é precisamente a importância da comunicação em situações de crise uma vez que esta pode incidir diretamente na imagem da Instituição. O manual determina

que seria interessante os membros das OPC conhecerem a forma de atuação mais correta nos gabinetes de comunicação a fim de minimizar as suas consequências.

A ORIS define, nesse manual, a crise como “uma situação desencadeada quando um evento gera um risco corporativo importante que ameaça a imagem da Instituição”. Acrescenta, ainda, que o efeito de uma crise depende principalmente da importância do evento causador e da gestão da comunicação que é feita a partir dele. Defende este manual que as crises só podem ser neutralizadas por respostas planeadas e preparadas, evitando improvisações que só iriam piorar a situação.

Um outro ponto de interesse previsto no Manual de Comunicação da Guardia Civil, é a definição do público alvo que recebe as informações, os principais meios de comunicação e o formato em que são emitidas as comunicações.

Está estabelecido, neste documento, um guia de ação em situações de crise: 1) O gabinete de comunicação deve estar sempre disposto a responder; 2) Ser transparente - o silêncio pode ser interpretado como um reconhecimento de responsabilidades, por isso é conveniente enfatizar permanentemente a acessibilidade à comunicação social; 3) Evitar outras fontes, procurando fornecer todas as informações, pois caso contrário os OCS irão procurar outras fontes podendo originar rumores; 4) Nunca mentir - relatar só os factos certos e confirmados; 5) Designar um único porta-voz com peso relativo na Instituição e que seja capaz de informar de forma sincera e acessível; 6) A informação transmitida pelo porta-voz deve ter como finalidade tranquilizar a população, baseando-se, se necessário, em opiniões técnicas autorizadas; 7) Realizar uma avaliação contínua e permanente das reações da opinião pública e do tratamento mediático, tendo em vista alterar as medidas de política de informação, se necessário; 8) Tratar de igual forma todos os OCS, para que a mensagem da Instituição possa chegar a todos os setores; 9) Aceitar as responsabilidades perante terceiros, assumindo os danos causados; 10) Na transmissão da informação, ter em conta os aspetos técnicos e legais.

5.3. Discussão dos Resultados

Começando pela primeira questão derivada: “Como se geriu o processo de comunicação no caso do Pinhal Novo e no caso de Aguiar da Beira?”, verificou-se, desde logo, que em Portugal estas ocorrências são atípicas, uma vez que, em cinco anos, apenas ocorreram 47 ITP na área de intervenção da GNR e da PSP.

As duas situações em causa podem considerar-se de grande complexidade no que respeita ao processo de gestão da comunicação. Efetivamente, envolveram uma grande diversidade de OCS (desde os regionais aos nacionais), que contribuíram para uma intensa produção de peças informativas, muito mais expressiva no caso de Aguiar da Beira (1621, se somarmos os dois períodos em análise), mas também significativa no caso de Pinhal Novo (com um total de 142 peças). A elevada mediatização de que foram alvo fez com que os dois casos integrassem a agenda pública.

Ambas as situações, apesar de igualmente complexas, divergem substancialmente no que respeita ao espaço temporal e geográfico em que se desenvolveram as operações, o que influenciou decisivamente a forma como se geriu cada um dos processos de comunicação.

Como referido na revisão da literatura, Timothy Coombs, entre outros autores, defendem que numa fase de pré-crise deverá existir um plano de gestão de crise pré-definido, bem como uma equipa treinada e designada para a sua gestão. No mesmo sentido, três dos cinco especialistas entrevistados advogam a preparação prévia por parte das Instituições. É consensual que exista uma estratégia comunicacional, ao nível do tipo de mensagem a transmitir, da pessoa que a transmite e da oportunidade da informação. Cumpre realçar este aspeto, uma vez que, como define Coombs (2014), a resposta inicial numa crise assenta em três pontos fundamentais: ser rápido, preciso e conciso. Reforçando esta ideia, relembrem-se os estudos de Arpan & Pompper (2003) e Clayes & Cauberghe (2012), que concluíram que o mesmo cenário de crise provocou menos danos quando foi a própria organização a reportar, do que quando foram os OCS ou outras fontes. Daí a importância de agir no momento oportuno.

Nos dois cenários em estudo existiu uma estratégia definida ao nível da comunicação, foi definido o mensageiro (nomeadamente o OCRP na respetiva Unidade) e foi estabelecido um tipo de mensagem a ser transmitida aos OCS. Realça-se a importância do Porta-voz como fonte de categoria primária e oficial (Lage, 2001), sendo fonte preferencial dos OCS, possibilitando estabilidade e regularidade da transmissão da informação.

A gestão do processo de comunicação difere no sentido da preparação prévia, uma vez que no CTer Setúbal existiam diretrizes definidas no sentido de reforçar a proximidade aos OCS e um plano e comunicação.

Relativamente à segunda questão derivada: **“Que meios de comunicação foram mobilizados no caso do Pinhal Novo e no caso de Aguiar da Beira?”**, como mencionado na revisão da literatura, Mendes & Pereira (2006) enfatizam que a prevenção é importante uma vez que as organizações lidam com uma comunicação social mais atenta. A Teoria do

Agendamento fundamenta ainda que os OCS têm a capacidade de introduzir temas na agenda pública e por essa via influenciam os assuntos sobre os quais as pessoas pensam (Cohen, 1963).

Para três dos especialistas entrevistados, em situações de crise devem contatar-se os vários tipos de OCS, para que a transmissão da informação seja mais rápida e com maior probabilidade de chegar a um maior número de pessoas. Efetivamente, como testemunham os OCRP, foi isso que se verificou nos dois estudos de caso: apostou-se na comunicação alargada com os OCS em geral, sem privilegiar um em específico, mas procurando antes que, entre si, se complementassem.

Quanto à terceira questão derivada expressa-se através da pergunta: “**Como se articula o processo de comunicação entre a GNR e os OCS?**”. Nesta articulação a figura chave é o responsável por lidar com os OCS. O Porta-voz é o “Embaixador” da Instituição que representa, e a relação que estabelece com os OCS advém diretamente das suas competências de que se relevam a experiência acumulada e a facilidade de comunicação. Relembrando o referido por Cohen (1963), a comunicação social influencia sobre o que as pessoas pensam, tendo efeitos diretos na perceção das pessoas consoante o enquadramento que dão à situação.

As boas práticas estabelecidas por Coombs (2014), explanam algumas técnicas importantes que o Porta-voz deve adotar, 1) ser rápido, 2) Ser preciso, 3) Ser consistente, 4) Fazer da segurança pública a prioridade, 5) Usar todos os meios de comunicação disponíveis, 6) Utilizar expressões de comunicação/empatia.

Dos especialistas em crise entrevistados, três em cinco consideram que o primeiro responsável deve ser alguém com experiência e dois realçam que tal papel deve incumbir ao Porta-voz da Instituição, pois ele é o representante da Instituição como um todo.

Nos dois casos em estudo, o primeiro responsável por lidar com os OCS foi efetivamente o OCRP da respetiva Unidade, pré-nomeado pelo CmdtGI.

Na articulação deste processo, existe outro fator a considerar: o local de concentração dos OCS. Como sustentado na revisão da literatura, o PCCCOFFSS determina como deve ser selecionado o local, isto é, fora do perímetro de segurança estabelecido. Efetivamente as respostas do primeiro grupo de entrevistados vão de encontro ao que está pré-estabelecido, pois na sua totalidade concordam que deve ser próximo do local da ocorrência, mas sem comprometer as operações. Este aspeto foi tido em conta nos dois casos, com uma *nuance* no caso de Aguiar da Beira uma vez que o incidente não sucedeu apenas num local, mas numa área mais abrangente. Já no caso do Pinhal Novo, foi possível implementar alguns

procedimentos estratégicos, que possibilitaram aos OCS a visualização de imagens que não comprometeram a atividade operacional e contribuíram até para transmitir uma mensagem de credibilidade da força empregue.

Uma diferença significativa nos dois cenários foi o *timing* da comunicação com os OCS. No caso do Pinhal Novo, o Porta-voz teve uma atitude mais proativa indo de encontro ao que Nilson Lage (2001) considera só ser possível quando as fontes são organizadas produzindo e transmitindo notícias prontas, ostensiva e antecipadamente. Na realidade, foi por decisão institucional que se contataram os OCS para três pontos de situação e esclarecimentos ao longo da madrugada para evitar especulação e recurso a fontes não autorizadas que pudessem transmitir a informação errada.

No caso de Aguiar da Beira, o Porta-voz teve uma ação mais reativa, inicialmente perante um cenário para o qual teve de definir um guião para responder de forma objetiva e sintética às perguntas mais expectáveis. Posteriormente adotou uma ação proativa, estabelecendo horários e realizando diversas conferências de imprensa durante o período em que foi o Porta-voz responsável. Entretanto, suspensas as operações no terreno, e a partir do momento em que o suspeito percorre diferentes CTer, foi a DCRP que passou a tutelar, também, o processo de comunicação. Adotou-se uma ação mais reservada, num contexto em que o ruído na comunicação social poderia perturbar as operações.

Dos especialistas entrevistados, três defendem a existência de apenas um porta-voz, isto é, um só representante da Instituição. No entanto, Coombs (2007) e Barton (2001), defendem que o que deve acontecer é ser definida uma EGC que possibilite e desenvolva uma partilha de informação com os possíveis porta-vozes de forma a que as declarações transmitidas por diferentes pessoas sejam convergentes e coerentes.

A articulação com os OCS tem subjacente um fator pressão muito forte, uma vez que os jornalistas precisam das notícias e da informação para transmitir. Os especialistas entrevistados defendem que nesta situação se devem transmitir apenas os factos confirmados (2/5), evitando o silêncio para que os jornalistas não tenham necessidade de recorrer a outras fontes (2/5). A experiência do porta-voz é também considerada fator crítico de sucesso (3/5).

Também neste parâmetro, as entrevistas aos OCRP mostram que ambos procuraram evitar o silêncio e definir *timings* para a comunicação e transmissão dos factos confirmados.

Da avaliação dos especialistas entrevistados, enquanto espectadores, 3/4 entendem que no essencial foi feita uma boa gestão da comunicação no caso do Pinhal Novo e que foi feliz a escolha do Porta-voz, que acreditam ter sido um bom comunicador: explicou os

procedimentos a nível técnico e operacional, demonstrando um lado humano que dignificou a imagem da GNR e permaneceu na memória das pessoas.

Quanto a Aguiar da Beira, 3/4 realçam a complexidade da situação em termos geográficos e temporais. Tais circunstâncias aliam-se ao facto de não se ter mantido o mesmo porta-voz durante todo o ITP, aspeto que segundo os especialistas contribuiu para que não existisse uma comunicação permanente e regular.

Ainda relativamente a Aguiar da Beira, 2/4 referem a existência de alguma falta de contenção inicial no que respeita à transmissão de informações, o que comprometeu o resto das ações a nível da comunicação.

A quarta questão derivada assenta na seguinte pergunta: **“Que avaliação/lições aprendidas se retiram das duas experiências?”**.

Como mencionado na revisão da literatura, uma crise deve ser um processo de aprendizagem que, como tal, implica avaliação. Coombs (2014) acrescenta ainda que a organização deve procurar formas de refinar a prevenção, preparação e/ou a sua resposta a uma situação de crise.

Todos os especialistas em crise entrevistados consideram que é fundamental este período pós-crise, seja para fazer ajustes de procedimentos, compilação da informação pertinente ou proporcionar novos treinos ao nível da comunicação, mas fundamentalmente para retirar as lições aprendidas.

Dessa aprendizagem, salienta-se a preparação do público interno ao nível da comunicação e o seu treino, proposto por quatro entrevistados, seguida da importância de manter um só porta-voz e um rosto permanente durante a comunicação de uma crise (3/5), a existência de uma equipa multidisciplinar para analisar a informação compilada dos de-briefings e trabalhar essa informação de forma a reformular estratégias comunicacionais da Instituição (2/5) e, por fim, a existência de um centro de formação em modelos de comunicação é recomendada por um entrevistado.

Apurando o que ocorreu nos dois casos em estudo, releva-se-se que na situação de Pinhal Novo foram realizados de-briefings ao nível da Unidade que deu origem à revisão dos planos que o CTer Setúbal já detinha e, por iniciativa do Comando da GNR, foram dadas palestras ao nível das escolas militares para transmitir as lições aprendidas. O porta-voz de Aguiar da Beira destaca ainda a importância de existir um gabinete de crise ou uma equipa focada somente para a área das comunicações, que analisasse as lições aprendidas para daí resultarem alterações e ajustes de procedimentos e uma atualização da formação aos OCRP de cada Unidade.

Quanto a Aguiar da Beira, o porta-voz não participou no de-briefing, sendo que, todavia, essa ação se realizou com a presença do então Chefe da DCRP. Na reunião foram retirados alguns ensinamentos operacionais e foram identificados os aspetos da comunicação que correram menos bem.

O Porta-voz de Aguiar da Beira destaca ainda a importância de existir um gabinete de crise (ou uma equipa focada somente para a área das comunicações) que analisasse as lições aprendidas para daí resultarem alterações e ajustes de procedimentos, bem como uma atualização da formação aos OCRP de cada Unidade.

Em suma, das duas situações, que foram diferentes no seu contexto, cada Porta-voz destaca diferentes lições aprendidas, existindo, no entanto, uma em que ambos estão de acordo: é importante que exista um só porta-voz experiente a nível comunicacional. Atendendo assim ao quão importante se mostra a experiência, faz sentido retomar as conclusões de Dobrzinskiene (2017) sobre a importância da formação em comunicação em todos os níveis hierárquicos.

Importa relevar que o PCCCOFFSS não é um plano de comunicação, mas sim um documento que determina como deve ser gerida a relação com a comunicação social no contexto de um ITP.

Na sequência da análise ao Manual de Comunicação da ORIS, salienta-se a pertinência de existir igualmente um manual de comunicação na GNR que defina um conjunto de estratégias e procedimentos a adotar não só em contexto de crise, como também na relação diária com os OCS. Seria interessante difundir esses procedimentos pelos diversos CTer garantindo que a informação chegue a todos, providenciando uma melhor preparação do público interno.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar uma reflexão orientada para a prossecução da resposta à questão central, na sequência dos aspetos abordados e apurados na Apresentação e Discussão dos Resultados. Para o efeito, são expostas as respostas às questões derivadas e confirmados os objetivos da investigação, apresentando-se, também, algumas reflexões finais bem como a exposição das limitações sentidas ao longo do desenvolvimento do trabalho. O capítulo termina com o elencar de algumas propostas e sugestões para investigações futuras.

Começando pela primeira questão derivada: “Como se geriu o processo de comunicação no caso do Pinhal Novo e no caso de Aguiar da Beira?”, conclui-se que o processo de comunicação do Pinhal Novo foi gerido na sequência do pré-estabelecimento de um plano e doutrina comunicacional no CTer de Setúbal e na aposta de uma relação de proximidade com os OCS. Durante o incidente, foram colocados em prática esses procedimentos, nomeadamente: a deslocação imediata do OCRP para o local; a predefinição de uma mensagem que apenas foi transmitida após confirmação dos factos, numa fase inicial, quando o OCRP se apercebeu que os OCS estariam a fazer muitos diretos (evitou-se a especulação com o esclarecimento do que se estava a passar); manteve-se a regularidade da comunicação com os OCS (três pontos de situação no decorrer do incidente); concluída a resolução do ITP, e após apuradas e validadas as informações, foi esclarecida toda a situação (entrevista em estúdio para a TVI).

Quanto a Aguiar da Beira, conclui-se que existia igualmente uma boa relação com os OCS regionais, pelo que a boa relação entre o porta-voz e os OCS tornou-se uma mais-valia. Houve uma aposta em transmitir a informação o mais rapidamente possível para evitar alarmismos sociais. O Porta-voz nomeado estabeleceu um guião que foi sendo realinhado à medida que iam chegando novas informações. Após a suspensão da operação, a função do porta-voz cessou, passando a DCRP a tutelar a comunicação, deixando de existir uma regularidade na transmissão da informação com o objetivo de resfriar os acontecimentos e diminuir o efeito do ruído nos OCS que se considerou poder comprometer o sucesso da operação.

Para a resposta à segunda pergunta: **“Que meios de comunicação foram mobilizados no caso do Pinhal Novo e no caso de Aguiar da Beira?”**, conclui-se que foram mobilizados OCS desde os regionais aos nacionais e que a conjugação de todos foi a

aposta chave para se chegar ao público alvo que, em ambas as situações em estudo, correspondia ao maior número possível de pessoas.

Quanto a esta terceira questão: “**Como se articula o processo de comunicação entre a GNR e os OCS?**”, conclui-se que este processo se articula através da definição de um responsável pelos OCS, neste caso o porta-voz nomeado, que deverá ser alguém experiente e com conhecimentos técnicos e táticos do que se passa no terreno. O segundo aspeto a salientar nesta articulação é a definição de um local de concentração para os OCS que consta no PCCCOFFSS: fora do perímetro de segurança estabelecido, mas aplicando o bom senso, isto é, garantindo que o local proporciona boas condições para os OCS obterem informação e que possibilite ao porta-voz fazer a sua gestão. Por fim, esta articulação pressupõe a existência de uma boa relação entre ambas as partes. O porta-voz deve apenas transmitir os factos confirmados e validados, mas ter consciência que os OCS necessitam da informação para transmitir, exigindo assim que para o sucesso desta relação os dois lados se compreendam.

Relativamente a esta última questão derivada: “**Que avaliação/lições aprendidas se retiram das duas experiências?**”, salientam-se algumas lições aprendidas resultantes da avaliação feita aos dois estudos de caso.

A existência de um gabinete de crise focado exclusivamente na sua gestão, nomeadamente na área da comunicação, permitiria trabalhar as informações e as lições aprendidas que se vão retirando das experiências e desenvolver novos treinamentos e formação dos OCS das Unidades. Este último aspeto é outro ponto que se salienta: a necessidade de formação e preparação do público interno para saber como e quando comunicar e não comunicar. Ainda ao nível da formação, salienta-se o facto da necessidade de alguns OCS das Unidades terem pouca formação ao nível da comunicação. Reforçando a ideia transmitida pelos entrevistados, seria positivo que anualmente ocorressem atualizações na formação dos OCS nesta área, pois uma das lições aprendidas foi efetivamente a importância de um porta-voz experiente.

Um último aspeto a referir no que respeita às lições aprendidas, é o facto do PCCCOFFSS necessitar de contemplar situações de ITP dinâmicas em que o suspeito não se fixa num só local, para evitar que a figura do porta-voz se altere e se perca o controlo da comunicação.

Resultante destas conclusões parte-se agora para a resposta à questão central: “**Em contexto de uma crise que cause vítimas humanas, como se desenvolve o processo de comunicação da GNR?**”. Respondendo a esta questão, o processo desenvolve-se através de

uma preparação prévia dos CTer para possíveis situações de crise. Aliada a essa preparação, procede-se à nomeação do porta-voz responsável por lidar com os OCS e à definição de uma mensagem ou guião a ser seguido para evitar contradições e incongruências, tendo em atenção a necessidade de transmitir a informação o mais rapidamente possível, demonstrando preocupação e empatia. Após esta primeira fase, define-se um local de concentração dos OCS, que deverá ser fora do perímetro de segurança estabelecido, mas que proporcione condições favoráveis para o desenvolvimento do seu trabalho. Estabelecido o mensageiro, a mensagem e o local, são definidos timings para atualização das informações evitando a especulação e alarmismos sociais. A aposta da GNR consiste em manter uma boa relação com a comunicação social e transmitir ao máximo de OCS a informação atualizada e confirmada para chegar rapidamente à população. Resolvido o ITP, realizam-se os debriefings da operação, também ao nível da comunicação, retirando as principais lições aprendidas e compilando toda a informação pertinente.

O objetivo principal deste trabalho consistiu em descrever o processo de comunicação da GNR em contexto de uma crise que cause vítimas humanas através da análise de dois casos reais em Portugal.

Para isso, começou por se caracterizar a estratégia comunicacional desenvolvida pela GNR no decorrer do processo deste tipo de comunicação (OE1), através da QD1. e QD.3 Identificaram-se as componentes dessa estratégia, bem como os seus intervenientes e público-alvo.

Seguidamente, determinaram-se os meios de comunicação utilizados pela GNR no decorrer deste processo de comunicação (OE2), com a QD2. Apurou-se que se recorreu a todos os OCS para transmitir a informação de forma rápida e eficiente.

Por fim, visando a identificação das lições aprendidas (OE3), a QD4, foi possível apurar os principais pontos destacados pelos entrevistados.

Concluindo com algumas reflexões finais, destaca-se a importância que a comunicação, num cenário de crise, representa para qualquer Instituição. Os meios de comunicação social têm um impacto forte na sociedade e na integração de temas na agenda pública influenciando a perceção e a opinião pública.

Reforça-se, pois, a ideia de ter um plano de crise pré-definido ao nível da comunicação uma vez que esta é voraz e não basta ser reativo. Há que ser proativo porque a oportunidade e o timing certo para transmissão da informação são fulcrais para o sucesso da missão, em especial no que respeita ao processo de comunicação.

Aliado à estratégia, também o papel do mensageiro é importante e influencia diretamente toda a comunicação. A experiência é essencial, pois é ela que vai aumentar a probabilidade de sucesso da comunicação. É importante ter um porta-voz que transmita aquela que é a mensagem chave, e tenha a capacidade de canalizar as perguntas menos cómodas para a sua área de conforto. Sendo ele o representante da Instituição, é ele a imagem e o rosto que as pessoas irão associar à situação em concreto e em que está presente a GNR. Releva-se a forte componente emocional e a pressão sentida pelo porta-voz que tem de reagir perante uma situação em que o fator tempo é escasso. Daí ser benéfico existirem treinos e formação específica na área da comunicação para os OCRP, que, na maioria dos casos, têm apenas uma formação base na área da comunicação e poderão não estar bem preparados para assumir essas funções num cenário de crise. Tal não deve acontecer. Como referido, sendo o porta-voz um “Embaixador” da Instituição, é significativo passar a imagem da GNR como *“força humana, próxima e de confiança”*.

Relativamente às limitações da investigação, salienta-se o facto do especialista entrevistado 3 não ter conhecimento dos dois casos em análise, resultando no facto de não ter feito qualquer comentário relativamente a eles.

O estudo do processo de comunicação da GNR em contexto de crise foi/é complexo e mereceria, eventualmente, um maior aprofundamento noutras vertentes, mormente o impacto (positivo ou negativo) da demonstração de emoção pelo porta-voz durante o processo de comunicação em cenário de contexto de crise.

No seguimento desta investigação, propõe-se para investigações futuras aprofundar as fragilidades que possam existir no PCCCOFFSS relativamente à comunicação em contexto de ITP, tendo em vista determinar o que pode ser melhorado ao nível da gestão da comunicação de crise.

Seria igualmente interessante fazer um estudo comparativo entre o processo de comunicação de crise da GNR e o processo de comunicação da crise da Guardia Civil. Tratando-se de diferentes realidades, em especial no que se refere a atos de terrorismo vivenciados internamente, são igualmente compreensíveis as diferenças nas necessidades de adaptação a cenários de crise. Julga-se que a existência do Manual de Comunicação é um reflexo dessas diferenças.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar [AM]. (2016). Norma de Execução Permanente n.º 522/1.ª de 20 de janeiro. Lisboa: Academia Militar.
- Alves, C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Ball-Rokeach, J. & Defleur, L. (1976). A dependency model of mass media effects. *Communication Research*, 3(1), 3-21.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations: Volume II* (2a Ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Caetano, M. (1996). *Manual de Ciência Política e Direito Constitucional*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Castro, C. (2003). *A questão das Polícias Municipais*. Coimbra Editora.
- Chaparro, C. (1996). Jornalismo na Fonte. In: Dines, A. & Malin, M. *Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações*. Brasília: Banco do Brasil.
- Claeys, A-S. & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, (38), 83-88.
- Clemente, L. (2010). *Polícia e Segurança: breves notas*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Cohen, C. (1963). The press and foreign policy. In Berelson, R. & Janowitz, M. (1966). *Reader in Public Opinion and Communication*. Nova Iorque: The Free Press.
- Constituição da República Portuguesa (2017). (7.ª Edição). Lisboa: Porto Editora.
- Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (2a Ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, T. (2014) *Crisis Management and Communications*. Acedido a 26 fevereiro 2018 em <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>.
- Coombs, T., & Holladay, J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*. 8(4), 279-295.

- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Couto, C., (1988). *Elementos de Estratégia: Apontamentos para um curso*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Dean, H. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, 192-211.
- Dicionário de Priberam da Língua Portuguesa (2013). Acedido a 19 março 2018 em <https://www.priberam.pt/dlpo/crise>.
- Dobrzinskiene, R. (2017). The aspects of police officer's communication culture (based on tv show "The Cops"). *Public Security and Public Order*. 19, 40-47.
- Esteves, J. (1993). "Poder, código e comunicação". Acedido a 05-03-2018 em <http://bocc.ubi.pt/pag/estevespissarra-poder-codigo.html>.
- Fernandez, J. & Verón, M. (2006). *Newton's Method: An Updated Approach of Kantorovich's Theory*. Espanha: Birkhauser.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: da conceção à realização*. (5a Ed.). Lisboa: Lusociência Editora.
- Frandsen, W. & Johansen, F. (2011). *Organizational Crisis Communication*. Edição: Sage.
- Gomes, W. (2000). *Opinião pública política hoje: uma investigação preliminar*. Acedido a 05 março 2018 em <http://vsites.unb.br/fac/comunicacaoepolitica/Wilson2000.pdf>.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2017). Missão, Visão e Valores. In *Portal da Guarda Nacional Republicana*. Acedido a 28 de fevereiro de 2018 em <http://www.gnr.pt/missao.aspx>.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Príncípa
- Habermas, J. (1997). O papel da sociedade civil e da esfera pública política. In Habermas, J. (1997). *Direito e democracia: Entre facticidade e validade*, 57-119. (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Tempo brasileiro.

- Hermann, C. (1963). Some Consequences of crisis which limit the viability of organisations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS statistics for Windows, version 22.0. (2013). Armonk. NY: IBM Corp.
- Jenkins, H. (2008). *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph.
- Kellerman, B. (2006, April). When should a leader apologize and when not? *Harvard Business Review*. 84(4), 73-81.
- Lage, N. (2001). *Ideologia e técnica da notícia*. (3.^a Edição). Florianópolis: InsularEdufsc.
- Lampreia, J. (2008). O Marketing depois da Crise. In *Martins Lampreia*. Acedido a 06 de março de 2018 em <http://www.martinslampreia.com/>.
- Lourenço, N. (2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público*. 129, 181-198.
- Lourenço, N. (2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público*, 129, 81-198.
- Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos.
- Lui, B., Austin, L. & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*. 37(4), 345-353.
- MacLeod, A. (2014). The Impact of communication on human behavior in times of crisis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 8 (2), 134-141.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5^a Edição). São Paulo: Atlas.
- McCombs, E. & Shaw, L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36.
- McQuail, D. (2003). *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Mendes, A. (2006). Estratégias e Procedimentos da Resposta às Crises. In Mendes, A., Pereira, F., Miguel, C., Soares, J., Santos, R., Ivo, P., & Melo, H. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades*, 107-141. (1a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Mendes, A. (2006). Modelos de Gestão de Crises. In Mendes, A., Pereira, F., Miguel, C., Soares, J., Santos, R., Ivo, P., & Melo, H. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades*, 41-66. (1a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ministério da Administração Interna [MAI]. (2010). Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro: Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 119, 22.
- Montero, D. (1993). *La información Periodística y su Influencia Social*. Barcelona: Universidade Autònoma de Barcelona.
- Pazim, C., Souza, C., Ponte, E., Dalri, J., Mugnatto, J. & Ferreira, M. (2012) “Uma discussão sobre o empowerment da opinião pública: cultura, educação e política” in Santos, C. (2012) *Opinião pública: empowerment e interfaces*, 11-28. Bauru: Universidade Estadual Paulista.
- Pereira, F. (2006). Uma Visão Estratégica sobre a Gestão de Crises. In Mendes, A., Pereira, F., Miguel, C., Soares, J., Santos, R., Ivo, P., & Melo, H. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades*, 69-103. (1a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Piedade, L. (2016). Os novos social media e a comunicação de crise. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. 8, 1005-1008.
- Quivy, R. e Campenhoutdt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rositi, F. (data). *Modi dell'Argomentazione e l'Opinione Publica*. Turim: Eri.
- Ruótolo, C. (1998). *Audiência e receção: perspectivas*. Acedido a 05 março 2018 em <http://www.calameo.com/books/000972004e95a9cf34b15>.
- Saraiva, F. (2011). A Definição de Crise das Nações Unidas, União Europeia e NATO. *Nação E Defesa*, 129(5), 11–30.
- Schmitz, A. (2010). *Fontes de Notícias: ações e estratégias das fontes empresariais nas relações com jornalistas de economia e negócios*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Siqueira, B. & Canela, G. (2011). Regulação para o pluralismo e a diversidade na mídia. In Barros, M., Kauarc, G. (2011). *Diversidade cultural e desigualdade de trocas:*

- participação, comércio e comunicação*, 83-101. São Paulo: Itáú Cultural; Observatório da Diversidade Cultural, Editora PucMinas.
- Sistema de Segurança Interna [SIS] (2013 a 2017). In *Portal da República Portuguesa*. Acedido a 06 de março de 2018 em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=9f0d7743-7d45-40f3-8cf2-e448600f3af6>.
- Sousa, J. (2008). Pesquisa e Reflexão Sobre Jornalismo: Até 1950...e Depois. In Melo, J., Stelow, A., Hohlfeldt, A., Duarte, C., Meditsch, E., Pena, F., Silva, G., Correia, J., Sousa, J., Barbosa, M., Silva, N. (2008). *Jornalismo: História, Teoria e Metodologia de Pesquisa: Perspetivas Luso Brasileiras*, 154-226. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Sousa, M. (1992). Comunicação Social, A Opinião Pública e a Segurança Nacional. In Instituto da Defesa Nacional [IDN] (1992) *Nação e Defesa*, 9-27. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Souza, V. (2011). *Públicos e redes em contextos de mobilização social*. Acedido a 05 de março de 2018 em <http://www.calameo.com/books/000972004e95a9cf34b15>.
- Ulmer, R., Sellnow, L., & Seeger, W. (2006). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: Sage.
- Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How médium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*. 39 (1), 40-46.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Williams, K., Bourgeois, M., Coyle, R. (1993). Law and Human Behavior. *The Effects of Stealing Thunder in Criminal and Civil Trials*. 17(6), 597-609.
- Wolf, M. (1999), *A Teoria funcionalista das comunicações de massas*. (5.^a Edição). Lisboa: Presença Editores.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise Comparativa: Pinhal Novo e Aguiar da Beira

Autora: Aspirante Aluna de Cavalaria da GNR Carolina Diogo Ralo Rosa

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston
Bandeira

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Bruno Alexandre de Matos
Ferreira Marques

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, março de 2018

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar que tem por missão formar oficiais destinados aos Quadros Permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Para a obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, encontro-me a realizar um Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema **“O Processo De Comunicação De Crise Da Guarda Nacional Republicana: Análise Comparativa: Pinhal Novo e Aguiar da Beira”**.

Com esta investigação pretende-se estudar como foi gerida a comunicação nos casos do Pinhal Novo (2013) e a de Aguiar da Beira (2016), e analisar o impacto produzido nos diferentes Órgãos de Comunicação Social. Esse impacto será medido através da visibilidade que o assunto adquiriu na Comunicação Social e através da perceção dos entrevistados.

Face ao referido, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, uma vez que o seu contributo é essencial para que se cumpram os objetivos propostos nesta investigação.

Caso esteja disponível para colaborar, uma vez que as entrevistas são um instrumento fundamental de suporte à investigação, muito agradeço desde já que as respostas sejam o mais completas possível. A fim de facilitar o registo cumpre-me ainda solicitar a autorização de vossa excelência para proceder à gravação da entrevista.

Cumpre-me finalmente informar que se pretender a análise prévia das respostas de modo a salvaguardar os interesses de V. Ex.^a as mesmas ser-lhe-ão facultadas. Da mesma forma o trabalho final poderá ser-lhe facultado na íntegra assim que aprovado.

Grata pela sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Carolina Diogo Ralo Rosa
Aspirante de Cavalaria da GNR

GUIÃO DA ENTREVISTA

Antes de iniciar a entrevista gostaria de uma vez mais agradecer a disponibilidade de V. Exa. Uma vez que as entrevistas são um instrumento fundamental de suporte à investigação, muito agradeço desde já que as respostas sejam o mais completas possível.

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome

Género

Idade

Habilitações Literárias

Posto

Função

Local

Data

Hora de início e Fim

2. ENTREVISTA

1. Que estratégia(s) chave se devem adotar em contexto de comunicação de crise que cause vítimas humanas? Dentro dessa(s) estratégia(s), que procedimentos a devem integrar?
2. Que tipologia de Órgãos de Comunicação Social(OCS) são mais indicados para a comunicação de crise que cause vítimas humanas, no contexto da GNR?
3. No âmbito da GNR, numa situação com forte mediatismo que cause vítimas humanas, quem deve ser o primeiro responsável por lidar com os OCS?
4. Considerando a resposta anterior, como é definido o local de concentração dos OCS? Que características deverá ter esse local?
5. Na perspetiva de espectador, quais são os aspetos positivos e negativos que destaca dos procedimentos comunicacionais da Guarda Nacional Republicana no caso do Pinhal Novo (2013) e Aguiar da Beira (2016)?
6. Em casos de maior foco mediático, em que o porta-voz da GNR se vê pressionado a dar respostas rápidas, sem tempo para consolidar previamente toda a informação, como deve reagir a essa pressão?
7. Considera importante existir um período pós-crise em que se realize um debriefing e avaliação dos procedimentos?
8. Gostaria de acrescentar algo a esta entrevista?

APÊNDICE B – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

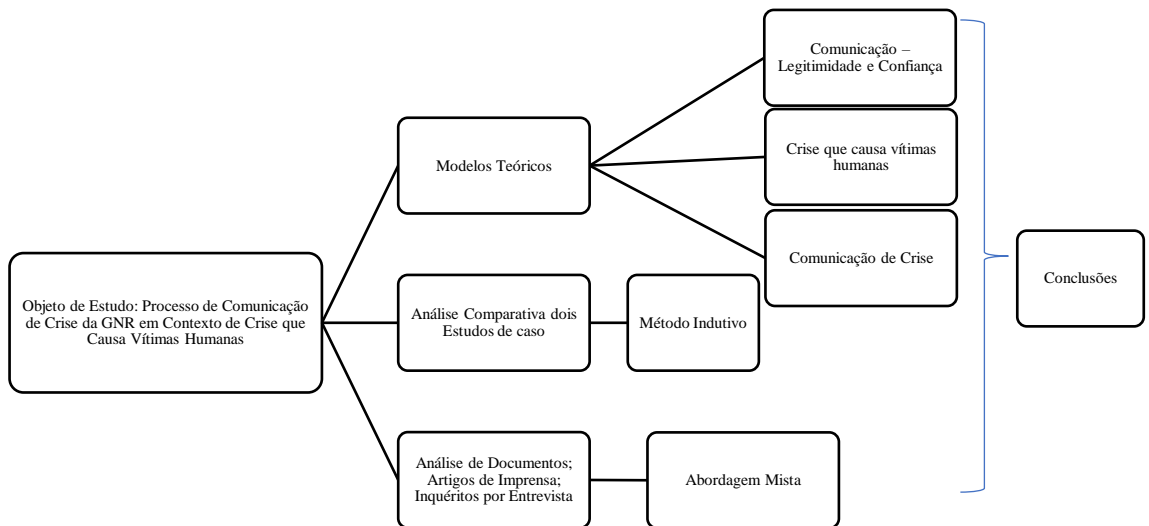


Figura 15. Desenho da Investigação

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro 5. Apresentação dos Entrevistados

Código	Identificação dos Entrevistados				Local	Modo	Data	Hora de início e fim
	Nome	Habilitações Literárias	Posto/Cargo	Função				
E1	Jorge Ribeiro Goulão	Licenciatura e Pós-graduação	Tenente Coronel	Chefe SIIC CT Setúbal, Ex Chefe SOTRP (2013-2015)	CT Setúbal	Presencial	11/04/18	10h30 – 11h30
E2	Jorge Emanuel de Jesus Gonçalves	Licenciatura	Tenente Coronel	2º Cmdt CTer Bragança/Ex ORP CTer Guarda	CT Bragança	Skype	02/04/18	14h26 – 15h15
E3	Nuno Correia Barrento de Lemos Pires	Doutoramento	Coronel	Docente AM, (Ex Porta-voz do Joint Command Lisbon/NATO, em Oeiras, durante a missão no Paquistão, 2005-2006)	IUM	Presencial	09/04/18	11h30 – 12h00
E4	Elsa Cristina Enguiça Marques de Lemos	Mestrado	-	Formadora em Comunicação de Crise	-	Skype	11/04/18	15h00 – 15h40
E5	Marco António Ferreira da Cruz	Mestrado	Major	Docente IUM, Ex Chefe DCRP (2013-2016)	IUM	Presencial	05/04/18	14h40 – 15h30
E6	Gonçalo Nuno Silva Gonçalves de Carvalho	Mestrado	Tenente Coronel	Chefe Gabinete Cmdt CARI/ Ex Chefe DCRP (2012-2013)	CARI	Presencial	02/04/18	16h30 – 17h21
E7	Pedro Miguel Ramos Costa Lima	Mestrado	Coronel	Oficial de Ligação do MAI junto à Embaixada Portuguesa em S. Tomé Anteriores Funções ligadas à Área da Comunicação	S. Tomé	Skype	12/04/18	11h00 – 12h00

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE D – SEGMENTOS DAS ENTREVISTAS

Resultados Primeira Questão - Especialistas

Q. 1. Que estratégia chave se deve adotar em contexto de comunicação de crise que cause vítimas humanas?	
E3	"Falar quando se tem os factos, mas não prolongar muito o tempo da distribuição da informação para não causar mais alarme social. Há um tempo para dar informação, para confirmar informação e que a confirmação que não é verificável não é dada".
E4	"Preocupação, o militar deve lamentar as vítimas mortais. Numa segunda fase, a Ação, o militar deverá dizer o que está a ser feito no terreno (fazer referências a situações concretas já iniciadas ou a implementar) Por último, a Perspetiva, ou seja, devemos explicar o incidente no seu contexto. Temos que ser muito rápidos na comunicação de crise. Em relação à pessoa que deve prestar declarações, sou adepta de, quanto mais próximo estiver do local, melhor sabemos o que se passa. Aliado a isso, tem de estar tudo pré-definido. Deverá existir aquilo que chamo de doutrina comunicacional. A própria instituição deve ter definidas, conforme o tipo de cenário, as repostas a serem dadas, interna e externamente. A nível das prioridades comunicacionais: primeiro estão as pessoas e a sua segurança".
E5	"Três estratégias essenciais: a oportunidade da informação, o tipo de mensagem e o mensageiro".
E6	"Reação rápida de todos os seus intervenientes - estabelecer um imediato contacto com os OCS e organizar toda a comunicação desse incidente. Preparação do público interno - todos devem ter consciência que só fala para os OCS, quem tiver a função de porta-voz. Convocar os OCS para um local específico, condicionar o seu acesso na área do incidente".
E7	"E, primeiro que tudo, num contexto de crise, temos que estar preparados. Segunda coisa, vamos ter de saber reagir: no momento exato e o mais rapidamente possível. Terceiro esperar que passe. Em caso de vítimas, o mensageiro deve ser alguém de sangue frio, mas com empatia suficiente para mostrar humanidade e profissionalismo, nem frio demais nem emotivo demais".

Resultados Segunda Questão - Especialistas

Q. 2. Que tipologia de OCS são mais indicados para a comunicação de uma crise que cause vítimas humanas, no contexto da GNR?	
E3	"Os OCS regionais têm sempre muita importância quando estamos a falar de pequenas comunidades. Relativamente ao incidente em si e os impactos que isso pode ter, de uma forma geral, na opinião pública, aí obviamente vamos privilegiar a tipologia de OCS que mais rapidamente chega às pessoas, que é a rádio e a televisão. Entre as derivações regional e nacional, primeiro regional e depois nacional, dependendo da importância da crise, e depois obviamente aqueles que atingem maior número de pessoas para passar rapidamente a informação".
E4	"Podemos juntar perfeitamente todos os OCS. Prioridade a quem faça os diretos".
E5	"Televisões. As televisões são fundamentais e têm aqui um papel em termos de comunicação, de atratividade. Não descurando aquilo que são as rádios e os jornais, até

	porque já há muito online e agora há um pouco esse paradigma, a rádio e os jornais também têm imagem, mas eu dava ênfase aos OCS que transmitem imagem".
E6	"Não devemos privilegiar nenhum dos tipos de OCS, são todos importantes e é a conjugação de todos os tipos que acaba por ser uma mais-valia. Todos os OCS são importantes e todos devem estar envolvidos da mesma forma, visto hoje em dia a informação é transmitida de forma instantânea, seja qual for o tipo de OCS".
E7	"Não se deve apostar em nenhum. Não é esse o nosso trabalho, mas sim transmitir a informação ao profissional que se identifica como jornalista. Na minha opinião pessoal, o porta-voz deve evitar fechar os seus interlocutores de comunicação social em barreiras e estereótipos da comunicação de gestão de crise".

Resultados Terceira Questão - Especialistas

Q. 3. No âmbito da GNR, numa situação com forte mediatismo que cause vítimas humanas, quem deve ser o primeiro responsável por lidar com os OCS?	
E3	"O representante da instituição, o porta-voz, o RP, deve ser privilegiado. A pessoa certa no lugar certo é um sistema muito antigo".
E4	"Quem esteja habilitado e treinado para comunicar deve avançar logo de imediato para o terreno. Acredito que a curto prazo deve ser sempre a mesma pessoa a comunicar. Ela fica mais a par da situação. Contudo, numa situação de crise que se arraste ao longo de semanas, as pessoas precisam de descansar, precisa de existir substituição, tal como há nos meios operacionais".
E5	"O porta voz. Indiscutivelmente. Posso eventualmente admitir que nalguns casos possa dar essa primazia ao OCRP do CTer da unidade, nunca o Comandante do Destacamento ou Comandante das Operações, eles têm mais com que se preocupar. Portanto, em primeiro lugar o porta-voz da Instituição e em alternativa pela questão das necessidades de imagem do terreno, o OCRP do CTer".
E6	"A pessoa que é designada como porta-voz para essa situação, preferencialmente um Oficial que tenha experiência dessa função e conhecimento da área do incidente".
E7	"No caso concreto de situações com vítimas, só deve falar quem se sentir confortavelmente preparado, treinado e adaptado. Deve falar sempre a verdade e ser rápido a dizer a verdade. O porta-voz nunca deve ser alguém ligado à parte operacional daquela questão, deve ser alguém que não tem tomada de decisão nem interferência operacional, para o libertar em exclusivo para a comunicação social".

Resultados Quarta Questão - Especialistas

Q. 4. Tendo em conta a pergunta anterior, como é definido o local de concentração dos OCS e que características deve ter?	
E3	"No caso de uma crise que cause vítimas humanas, não queremos que as imagens das vítimas estejam presentes ali. Portanto o local adequado deve ser, porque estamos a falar de situações com as tais comunidades, deve ser de proximidade em termos de enquadramento. No estúdio tem outra vantagem, permite tempo para preparar resposta e ter outra aproximação, o olhar direto de quem está a falar. Essa possibilidade deve ser considerada dependendo da crise".
E4	"Primeiro proteger as pessoas envolvidas no cenário. Depois, é importante não revelar procedimentos operacionais".

E5	"Deve ser fora do perímetro de segurança e não deve haver interferência com as atividades do PC. Em relação ao local deve ser onde haja alguma atividade, não tenho uma regra. É bom senso, desde que sejam respeitados os princípios, fora do perímetro de segurança".
E6	"Esse local deve estar suficientemente próximo para manter o interesse dos jornalistas, de forma que eles possam desenvolver o seu trabalho. No fundo para quem transmite a imagem, seja fotografia ou vídeo, o local deve ter para eles algum valor em termos informativos. Afastado o suficiente para garantir a preservação das operações que estão a ser desenvolvidas. Deve ter condições para os OCS operarem seja de dia ou de noite, independentemente das condições climatéricas e ter as condições técnicas necessárias para que possam operar com os seus meios técnicos".
E7	"Deve ser um local que não incomode a parte operacional e isso eu respeito, mas deve ser num local onde os OCS possam ter uma perceção do que está a acontecer".

Resultados Quinta Questão - Especialistas

Q. 5. Na perspetiva de espectador, quais são os aspetos positivos e negativos que destaca dos procedimentos comunicacionais da GNR no caso do Pinhal Novo e no caso de Aguiar da Beira?		
	Q. 5.1. Aguiar da Beira	Q. 5.2. Pinhal Novo
E3	Não tendo presente as situações, o entrevistado abstém-se de comentar.	
E4	"Não me recordo de existir nenhuma comunicação do porta voz da GNR no caso de Aguiar da Beira. Mesmo que envolva uma estratégia de Contrainformação, deverá existir alguém que vá respondendo periodicamente aos jornalistas, fazer briefings com alguma regularidade para que não pareça que estão a tentar encobrir algo. Encobrir pode ser prejudicial".	"Primeiro direto foi marcante, mas a entrevista no período pós- crise, o Tenente Coronel estava cansado e emocionou-se. Essa é uma imagem que retenho e que é positiva, afinal a GNR é uma força humana, próxima e de confiança".
E5	"Temos de ser mais pragmáticos e contidos na fase inicial e depois à medida que as coisas vão aclarando, dá-se informação. Deveríamos ter espaçado mais os briefings apesar da pressão dos jornalistas. Podemos manter o contacto, mas a comunicação deve ser marcada no tempo. Falámos muito ao início, depois fomos ajustando as coisas, depois fomos avançando com o espaçamento das declarações e depois a operação foi muito delicada porque quando não há resultados operacionais é muito difícil ir gerindo".	"O Tenente Coronel Goulão esteve muito assertivo, foi a pessoa certa para assumir aquelas funções, comunicou bem, transmitiu uma coisa que é muito difícil às vezes de passar que é emoção. Houve uma regularidade entre as intervenções, estabelecer horas e períodos para divulgar a informação. O Pinhal Novo foi na minha opinião muito bem gerido. Podemos eventualmente fazer mais um ou outro ajuste relativamente ao perímetro no sentido de afastar ainda mais e isolar ainda mais a área, mas houve até uma cooperação muito estreita com os OCS".

E6	<p>"Situação muito mais complexa, em termos de gestão da comunicação, devido à gravidade do incidente em causa, do acesso à informação, o número de vítimas e a abrangência geográfica do incidente. Penso que correu menos bem foi, essencialmente, a definição do local de concentração dos OCS e a gestão do tipo e volume da informação. Talvez tenha existido um excesso de boa vontade em fornecer o máximo de informação, muitas vezes sem a mesma estar confirmada".</p>	<p>"Boa gestão da comunicação durante as horas do incidente, por exemplo, pelo local definido para concentração dos OCS, pareceu-me bem selecionado para esse fim, assim como a importância de ter um porta-voz da unidade territorialmente competente.</p> <p>Negativo, eventualmente, o facto de se ter ultrapassado um pouco o que era exigido em termos de desgaste físico e psicológico do porta-voz".</p>
E7	<p>"Saliento que estivemos bem porque comunicámos, porque tentámos partilhar informação. Contudo, não foi transmitido um rosto permanente. Foi uma operação mais delicada, devido ao seu prolongamento temporal e geográfico. Era importante arranjar mecanismos para destacar um porta-voz que acompanhasse a situação permanentemente".</p>	<p>"É possível identificar uma cara, um rosto, uma pessoa para explicar a situação, essa é uma vantagem. Segundo, conseguimos ter um excelente profissional a explicar tecnicamente o que aconteceu, mas no final ter um ser humano com coração que, com um toque de emoção, põe as pessoas do nosso lado".</p>

Resultados Sexta Questão - Especialistas

<p>Q. 6. Em casos de maior foco mediático, em que o porta-voz da GNR se vê pressionado a dar respostas rápidas, sem tempo para consolidar previamente a informação, como deve reagir a essa pressão?</p>	
E3	<p>"Justo equilíbrio. Entre o facto que ele deve transmitir e aquilo que ainda não tem como facto e quer transmitir e se demorar muito tempo alguém vai fazer a explicação por ele. Meço o efeito da notícia versus o facto conhecido, quando numa primeira perceção não quero especular, no meu caso meço vantagens e inconvenientes relativamente a participar numa discussão face aos factos apurados, e posso optar por não responder".</p>
E4	<p>"O militar deve responder apenas a situações confirmadas. Devemos utilizar a técnica da assertividade. O abuso do “não” cria uma barreira comunicacional quando não temos a informação devemos transformar as frases na positiva. Mostrar proatividade em vez de criar bloqueio".</p>
E5	<p>"Deve resistir, resiliência, deve resistir até à última porque é ele que determina o timing da comunicação, isso tem de ser bem gerido, maturado e pensado porque a declaração pode comprometer o que está a ser feito no terreno. É importante definir horas".</p>
E6	<p>"Essencialmente, comunicar apenas os factos confirmados que não comprometam as operações em curso e que preservem a identidade e dignidade das vítimas. Nessa situação deve convencer os OCS que é o porta-voz e a única pessoa que pode dar informação atualizada e fidedigna sobre aquele caso em concreto, evitando que se procurem outras fontes, até dentro da própria instituição".</p>

E7	"Um comunicador treinado deve concentrar os jornalistas o mais rapidamente possível e transmitir-lhes as informações confirmadas e indicar-lhes o momento certo em que podem divulgar determinada informação mais sensível, que pode comprometer a dignidade das vítimas e das suas famílias".
----	--

Resultados Sétima Questão - Especialistas

Q. 7. Considera importante existir um período pós- crise em que se realize um de-briefing e avaliação de procedimentos?	
E3	"A forma como lido com uma crise resulta da forma como lidei com crises anteriores e como vou lidar com as crises seguintes".
E4	"Em qualquer situação operacional deve existir um de-briefing, lições aprendidas, o positivo e o negativo, e sugestões de pontos a melhorar. Se possível, essa informação deverá ser toda compilada, para permitir que, num plano de comunicação de crises, que deverá existir, esse de-briefing possa ser útil para reformular estratégias, quer de comunicação interna quer de comunicação externa".
E5	"Sim claramente é importante. Houve um de-briefing de Aguiar da Beira, onde se tiraram alguns ensinamentos operacionais, eu tive a oportunidade de participar também avaliando a componente da comunicação, por motivos confidenciais foi uma reunião mais reservada".
E6	"Os ensinamentos vividos numa situação real poderão contribuir decisivamente para o aperfeiçoamento do plano de contingências estabelecido, assim como, no treino dos elementos nomeados para a função porta-voz das unidades".
E7	"Sim. Todos os envolvidos se devem juntar para um de-briefing, e isso faz-se, a informação é transcrita para um relatório, sujeito a aprovação do escalão superior. O passo seguinte, depois de compilada a informação e retirada alguma considerada confidencial, seria ter um departamento que agarrasse nisso e transformasse em lições aprendidas para posterior formação".

Resultados Oitava Questão - Especialistas

Q. 8. Gostaria de acrescentar algo a esta entrevista?	
E3	-
E4	"Acredito que deverá existir uma equipa multidisciplinar. Em cenários de crise que envolvam situações mais técnicas, deve ser um especialista a falar. Alguém habilitado ao nível daquele tipo de evento para dar respostas mais claras e concretas. Estas situações devem ser estudadas previamente, estudar os vários tipos de cenários e definir as pessoas mais indicadas".
E5	-
E6	-
E7	"Em França, no centro de Paris, por exemplo, existe um edifício onde as pessoas trabalham exclusivamente para pensar e analisar o dia-a-dia da Gendarmaria,

pensar novas situações, novos equipamentos, novo fardamento. Na área da comunicação, haver alguém que, de uma forma imparcial, concentrasse toda a informação para análise, podia ser muito vantajoso para a Instituição".

Resultados Primeira Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 1. Estratégia comunicacional utilizada?		Q. 1.1. Intervenientes da GNR envolvidos
E2	-	"Foi interveniente o Gestor do Incidente Tático Policial, o Coronel Rasteiro, na altura Tenente Coronel, na qualidade de Comandante da Unidade em Substituição, e uma vez que há data dos acontecimentos desempenhava funções de Oficial de Relações Públicas no Comando Territorial da Guarda, fui nomeado pelo Gestor do Incidente para efetuar a ponte com os OCS. Na fase subsequente (durante as 40H seguintes), assumi por completo a qualidade de único interlocutor da GNR com os OCS. A DCRP também teve uma participação indireta".
E1	"O CT Setúbal elaborou desde logo, quando tomei funções como Chefe da SOTRP (2013), e de acordo com orientações do Sr. Comandante, um Plano de Comunicação. Existiam comunicados de imprensa e, quando se justificava, algumas conferências de imprensa".	"No local, fui acompanhando tudo o que tinha a ver com o desenrolar da operação em si, bem como o Chefe da SIIC, que assumiu a coordenação das atividades de investigação criminal. Depois, de acordo com as orientações do Comandante da Unidade, eram promovidas as comunicações sempre que tal se justificava".

Q. 1.2. Mensagem-chave		Q. 1.3. Público-alvo
E2	"Face às centenas de chamadas recebidas por diversos OCS procurei ser racional e estabelecer um guião que respondesse de forma objetiva e sintética às perguntas mais expectáveis que os jornalistas me iam fazer. Também procurei que toda a informação transmitida fosse previamente verificada e validada, e que não expunha as vítimas e respetivos familiares.	"Neste caso o público-alvo seria o cidadão comum, que desde muito cedo naquele dia soube que em Aguiar da Beira tinha ocorrido um crime bárbaro. Houve outras fases em que o público-alvo mudou, e onde a informação transmitida, sem que tal se desse a entender, destinava-se ao próprio suspeito ou elementos próximos desse".

	a mensagem chave teve sempre por objetivo tranquilizar a população”.	
E1	<p>“Foram feitos três pontos de situação. Um, no início, esclarecendo as pessoas do que se estava a passar. Outro, a meio da noite, para esclarecimento dos desenvolvimentos feitos até ao momento, e um ponto de situação final no local, quando houve intervenção da GNR e terminou o ITP. Com uma mensagem do que se estava a passar e esclarecimentos para evitar especulação e desinformação pública”.</p>	<p>“Os OCS, todas as televisões e os jornais de referência do país encontravam-se no local, foi para eles que foi feito os pontos de situação, sendo certo que através deles o público em geral foi informado do que se estava a passar no Pinhal Novo”.</p>

	Q. 1.4. Prioridades de comunicação	Q. 1.5. Equipa de Gestão da Comunicação	Q. 1.6. Porta-voz
E2	<p>“Nas primeiras horas a informação foi de carácter geral. Posteriormente, e à medida que a informação ia sendo validada é que se entendeu começar a divulgar informação mais pormenorizada, nomeadamente a identificação dos militares envolvidos e confirmação da existência de vítimas civis”.</p>	<p>“Não foi constituída qualquer equipa para o efeito, uma vez que fui o único elemento designado para desempenhar tal função”.</p>	<p>“Todas as unidades têm um Oficial do Estado Maior que, no dia a dia, desempenha as funções de Oficial de Relações Públicas (ORP). Como já referi, há data dos factos, quem assumia essas funções era eu”.</p>
E1	<p>“É necessário ter um plano devidamente organizado e ter linhas estratégicas definidas, mensagens-chave que se pretende passar, estabelecer o público-alvo através dos OCS e implementa-se esse plano de ação de comunicação”.</p>	<p>“Nas situações graves e complexas era o porta voz que falava, neste caso eu”.</p>	<p>“O Comandante da Unidade, perante aquela situação, deu orientações ao seu staff, pois já havia planos pré-definidos para o porta-voz, para que se deslocasse para o local porque a situação era altamente critica e complexa. Nestas situações, complexas, há mensagens que só uma pessoa experiente consegue passar. Experiência da vida profissional, sítios onde esteve,</p>

			<p>conflitos que já viveu, o que permite fazer esse link, pegar numa pergunta incômoda e transformá-la numa resposta de, de credibilidade, de operacionalidade para a instituição que representa e isso não é fácil”.</p>
--	--	--	--

Resultados Segunda Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 2. OCS em que existiu maior aposta para divulgação da mensagem?	
E2	“Nas primeiras horas do ITP não houve possibilidade de estabelecer qualquer estratégia comunicacional”.
E1	“Não, nem tão pouco concordo com isso . Todos foram tratados da mesma forma, com cordialidade e respeito pelo trabalho jornalístico”.

Resultados Terceira Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 3. Primeiro responsável da GNR por lidar com os OCS?	
E2	“Informalmente, e durante os primeiros minutos, sendo o Coronel Rasteiro uma pessoa muito conhecida no distrito e tendo desempenhado durante vários anos funções como Oficial de Relações Públicas (ORP) do Comando Territorial da Guarda, foi ele o primeiro a receber as chamadas iniciais, mas rapidamente as reencaminhou para mim, uma vez que me nomeou como interlocutor exclusivo junto dos OCS”.
E1	“Neste caso, fui eu, porta-voz da Unidade, sendo que a DCRP esteve sempre informada da situação, que acompanhou em permanência ”.

Resultados Quarta Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 4. No local como se gerem os OCS e que características deve ter?	
E2	“(…) houve necessidade de impor regras no relacionamento com os OCS, estabelecendo locais e horários onde decorreriam as conferências de imprensa”.

E1	<p>“Só falei do que tinha conhecimento, que estava confirmado. Naquele momento, quando não tinha certezas, fui gerindo a situação de acordo com toda as informações confirmadas que me estavam a chegar. O que fizemos foi isolar o local onde estava a decorrer a operação, com um perímetro próximo e afastado. Os jornalistas estavam entre o próximo e o afastado, para não estarem com o público e evitar a confusão. Trouxemos os jornalistas para um espaço diferenciado, não pusemos em causa o desenrolar da operação, mas foi-lhes dada, e isto é muito importante, alguma atenção especial, não estavam misturados com o público.</p> <p>É, na minha opinião, uma das lições aprendidas, é preciso saber lidar e gerir os OCS num ITP”.</p>
----	---

Resultados Quinta Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q.5. Quando ocorreu o primeiro contacto com os OCS?		Q.5.1. Esse contacto decorreu por iniciativa da GNR ou dos OCS?
E2	-	“Os primeiros contatos partiram da iniciativa dos OCS e começaram a surgir, em catadupa”.
E1	“A certa altura as televisões querem diretos e alguém para falar. Quando fazem esses diretos vão à procura de alguém para falar, querem contar a história através do porta-voz, é mais credível porque vincula a instituição”.	“A certa altura percebemos que, de facto, começou a haver muitos diretos e com a informação recolhida até ao momento entendemos que deveria ser feita uma comunicação formal da GNR, para esclarecer os jornalistas e, conseqüentemente, a população em geral”.

Resultados Sexta Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 6. No seu entender os OCS prejudicaram ou exponenciaram o trabalho dos militares da GNR?	
E2	“Algumas das notícias transmitidas não passavam de mera especulação, o que aliado ao facto de alguns OCS terem começado a transmitir imagens do suspeito, sobretudo pela televisão, trouxe constrangimentos para a operação que se desenvolvia no terreno”.
E1	“Nós fizemos o nosso trabalho operacional, de acordo com os planos de intervenção definidos para um ITP. Mas paralelamente, demos condições aos jornalistas para fazerem o trabalho deles, esclarecermos e demos a versão da institucional do incidente, através do porta-voz da Unidade”.

Resultados Sétima Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 7. Quais foram os problemas surgidos na relação entre a GNR e os OCS?
--

E2	“Se houve problemas na relação com os OCS foram insignificantes e fruto da tensão própria de uma situação daquela gravidade e mediatismo, tendo sido imediatamente sanados”.
E1	“ Se não dermos informação, os OCS vão buscá-la, muitas vezes através dum cidadão que se encontra no local, sendo que a comunicação efetuada pode não corresponder à verdade. Tenho para mim que, nestas situações, o porta-voz da Unidade deve estar sempre no local e informar os OCS. Considero que o trabalho da GNR, neste caso foi de muito bom nível”.

Resultados Oitava Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 8. A imagem transmitida pela GNR aos OCS foi a pretendida?	
E2	“Alguns dos OCS poderão ter ficado, momentaneamente, com uma imagem menos positiva da GNR, porque chegou a haver situações em que só consegui efetivamente falar com os jornalistas após uma hora de me estarem a tentar contactar, em virtude do elevado volume de chamadas recebidas naquele período”.
E1	“ Creio que foi muito positiva e a GNR teve um desempenho excelente na gestão do ITP do Pinhal Novo, sendo certo que tivemos de lamentar as duas mortes, entre as quais um militar da GNR muito jovem”.

Resultados Nona Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 9. Num período pós-crise, foi realizado algum de-briefing?	
E2	“Na minha opinião, este será um dos fatores menos positivos e, como tal, uma das importantes reflexões e lições a retirar do ITP de Aguiar da Beira”.
E1	“No pós-crise foram feitas algumas comunicações em televisão já em estúdio, pois este caso teve um grande impacto a nível nacional. Há dois momentos importantes. No local onde é muito difícil gerir a comunicação e no estúdio, numa fase posterior. Foi feito um de-briefing e revistos os planos que tínhamos e também depois entendeu-se, por iniciativa do Comando da GNR, fazerem-se algumas reuniões de comando, de lições aprendidas do caso e ao nível das escolas militares, algumas palestras, por exemplo, na Academia Militar”.

Resultados Décima Questão - Porta-voz de Aguiar da Beira e Pinhal Novo

Q. 10. Gostaria de acrescentar algo a esta entrevista?	
E2	“A principal reflexão pessoal e experiência que retiro deste ITP é o que o mesmo demonstrou as fragilidades e desatualização do previsto no PCCCOFFSS em vigor, uma vez que aquele Plano apenas contempla procedimentos para ITP estáticos, confinados a um local, não prevendo os ITP dinâmicos, nomeadamente aqueles onde um suspeito perigoso se encontra em fuga e atravessa a área de responsabilidade de vários Comandos Territoriais, tal como aconteceu naquela situação ”.

E1	<p>“Uma intervenção desta natureza tem um risco elevado e foi talvez uma das intervenções mais complexas na GNR nos últimos anos. Para ser porta-voz as pessoas têm de ser bem escolhidas, têm de gostar de comunicar, têm de ter uma fluência verbal adequada, não se podem irritar com as perguntas que lhe são dirigidas. Na minha opinião, têm de ter um determinado perfil, adequado à função e experiência operacional que permita cumprir bem a sua missão, que é defender a imagem da institucional”.</p>
-----------	---

APÊNDICE E – ANÁLISE QUANTITATIVA DADOS DE IMPRENSA

Pinhal Novo

Tabela 18. Resumo de Imprensa Online

		Imprensa Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Jornais Online	28	19,7	52,8	52,8
	Canais de Tv Online	5	3,5	9,4	62,3
	Rádios Online	2	1,4	3,8	66,0
	Imprensa Local Online	6	4,2	11,3	77,4
	Sites de Informação	12	8,5	22,6	100,0
	Total	53	37,3	100,0	
Ausente	Sistema	89	62,7		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 19. Resumo de Imprensa Escrita

		Imprensa Escrita			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Jornais	87	61,3	100,0	100,0
Ausente	Sistema	55	38,7		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 20. Resumo Peças Televisivas

		Televisão			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	CM TV	2	1,4	100,0	100,0
Ausente	Sistema	140	98,6		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 21. Resumo Peças Televisivas Online

		TV Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	TVI 24	2	1,4	66,7	66,7
Válido	TVI	1	,7	33,3	100,0
	Total	3	2,1	100,0	
Ausente	Sistema	139	97,9		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 22. Resumo Peças Jornais

		Jornais			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Correio da Manhã	48	33,8	55,2	55,2
	Jornal de Notícias	8	5,6	9,2	64,4
	Sábado	1	,7	1,1	65,5
Válido	Diário de Notícias	7	4,9	8,0	73,6
	i	1	,7	1,1	74,7
	Jornais Regionais	22	15,5	25,3	100,0
	Total	87	61,3	100,0	
Ausente	Sistema	55	38,7		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 23. Resumo Peças Jornais Online

		Jornais Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	CM	7	4,9	25,0	25,0
Válido	Sol	2	1,4	7,1	32,1
	Notícias ao Minuto	2	1,4	7,1	39,3
	A Bola	3	2,1	10,7	50,0

LXXX

	Jornal de Notícias	3	2,1	10,7	60,7
	Diário de Notícias	3	2,1	10,7	71,4
	Diário Digital Online	1	,7	3,6	75,0
	Público	1	,7	3,6	78,6
	Sábado	3	2,1	10,7	89,3
	Jornais Regionais Online	3	2,1	10,7	100,0
	Total	28	19,7	100,0	
Ausente	Sistema	114	80,3		
Total		142	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Aguiar da Beira - Outubro

Tabela 24. Resumo de Imprensa Online

		Imprensa Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Jornais Online	423	38,7	57,6	57,6
	Canais de Tv Online	104	9,5	14,1	71,7
	Rádios Online	78	7,1	10,6	82,3
Válido	Revistas Online	1	,1	,1	82,4
	Imprensa Local Online	85	7,8	11,6	94,0
	Sites de Informação	44	4,0	6,0	100,0
	Total	735	67,2	100,0	
Ausente	Sistema	358	32,8		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 25. Resumo de Imprensa Escrita

		Imprensa Escrita			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Jornais	96	8,8	91,4	91,4
Válido	Revistas	9	,8	8,6	100,0
	Total	105	9,6	100,0	

Ausente	Sistema	988	90,4
Total		1093	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 26. Resumo Peças Televisivas

		Televisão			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sic	10	,9	4,7	4,7
	Sic Notícias	38	3,5	17,8	22,4
	CM TV	66	6,0	30,8	53,3
	TVI	28	2,6	13,1	66,4
	TVI 24	46	4,2	21,5	87,9
	RTP	12	1,1	5,6	93,5
	RTP 3	14	1,3	6,5	100,0
	Total	214	19,6	100,0	
Ausente	Sistema	879	80,4		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 27. Resumo Peças Televisivas Online

		TV Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	SIC Notícias	24	2,2	23,1	23,1
	TVI 24	44	4,0	42,3	65,4
	RTP	27	2,5	26,0	91,3
	TV Record	9	,8	8,7	100,0
	Total	104	9,5	100,0	
Ausente	Sistema	989	90,5		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 28. Resumo Peças Jornais

Jornais

		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Correio da Manhã	28	2,6	29,2	29,2
	Público	3	,3	3,1	32,3
	Expresso	3	,3	3,1	35,4
	Jornal de Notícias	20	1,8	20,8	56,3
	Sol	4	,4	4,2	60,4
	Sábado	3	,3	3,1	63,5
	Diário de Notícias	13	1,2	13,5	77,1
	Destak	1	,1	1,0	78,1
	i	13	1,2	13,5	91,7
	A Bola	6	,5	6,3	97,9
	Record	2	,2	2,1	100,0
	Total	96	8,8	100,0	
Ausente	Sistema	997	91,2		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 29. Resumo Peças Jornais Online

		Jornais Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	CM	90	8,2	21,3	21,3
	Expresso	41	3,8	9,7	31,0
	i	18	1,6	4,3	35,3
	Sol	17	1,6	4,0	39,3
	Notícias ao Minuto	42	3,8	10,0	49,3
	Observador	22	2,0	5,2	54,5
	A Bola	20	1,8	4,7	59,2
	O Jogo	13	1,2	3,1	62,3
	Jornal de Notícias	37	3,4	8,8	71,1
	Diário de Notícias	40	3,7	9,5	80,6
	Diário Digital Online	6	,5	1,4	82,0
	JM	5	,5	1,2	83,2
	PT Jornal Online	1	,1	,2	83,4
	Público	30	2,7	7,1	90,5
	Sábado	34	3,1	8,1	98,6

LXXXIII

	Record	2	,2	,5	99,1
	Económico	2	,2	,5	99,5
	Roda Viva Jornal Online	1	,1	,2	99,8
	Seminário V	1	,1	,2	100,0
	Total	422	38,6	100,0	
Ausente	Sistema	671	61,4		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 30. Resumo Peças Rádio Online

		Rádio Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Rádio Regional	5	,5	6,5	6,5
	Rádio Nova	3	,3	3,9	10,4
	Rádio Placard	4	,4	5,2	15,6
	Rádio Renascença	48	4,4	62,3	77,9
	Liz FM	4	,4	5,2	83,1
	94 FM	4	,4	5,2	88,3
	Antena Minho Online	1	,1	1,3	89,6
	TSF	3	,3	3,9	93,5
	Geice FM	1	,1	1,3	94,8
	Rádio Onda Livre	3	,3	3,9	98,7
	Rádio Terra Nova	1	,1	1,3	100,0
	Total		77	7,0	100,0
Ausente	Sistema	1016	93,0		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 31. Resumo Peças Rádio Online

		Revistas			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	TV Guia	3	,3	33,3	33,3
	Telenovelas	2	,2	22,2	55,6
	Visão	2	,2	22,2	77,8

	TV Mais	2	,2	22,2	100,0
	Total	9	,8	100,0	
Ausente	Sistema	1084	99,2		
Total		1093	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Aguiar da Beira - Novembro/Dezembro

Tabela 32. Resumo de Imprensa Online

		Imprensa Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Jornais Online	193	36,6	45,6	45,6
	Canais de Tv Online	46	8,7	10,9	56,5
	Rádios Online	37	7,0	8,7	65,2
Válido	Revistas Online	5	,9	1,2	66,4
	Imprensa Local Online	93	17,6	22,0	88,4
	Sites de Informação	49	9,3	11,6	100,0
	Total	423	80,1	100,0	
Ausente	Sistema	105	19,9		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 33. Resumo de Imprensa Escrita

		Imprensa Escrita			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Jornais	65	12,3	85,5	85,5
Válido	Revistas	11	2,1	14,5	100,0
	Total	76	14,4	100,0	
Ausente	Sistema	452	85,6		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 34. Resumo Peças Televisivas

		Televisão			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sic	3	,6	10,3	10,3
	Sic Notícias	1	,2	3,4	13,8
	CM TV	18	3,4	62,1	75,9
	TVI	6	1,1	20,7	96,6
	TVI 24	1	,2	3,4	100,0
	Total	29	5,5	100,0	
Ausente	Sistema	499	94,5		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 35. Resumo Peças Televisivas Online

		TV Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	SIC Notícias	17	3,2	37,0	37,0
	TVI 24	18	3,4	39,1	76,1
	RTP	10	1,9	21,7	97,8
	Júlia	1	,2	2,2	100,0
	Total	46	8,7	100,0	
Ausente	Sistema	482	91,3		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 36. Resumo Peças Jornais

		Jornais			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Correio da Manhã	33	6,3	50,0	50,0
	Público	3	,6	4,5	54,5
	Expresso	1	,2	1,5	56,1
	Jornal de Notícias	11	2,1	16,7	72,7
	Sol	6	1,1	9,1	81,8

	Diário de Notícias	4	,8	6,1	87,9
	Destak	2	,4	3,0	90,9
	i	4	,8	6,1	97,0
	A Bola	1	,2	1,5	98,5
	Record	1	,2	1,5	100,0
	Total	66	12,5	100,0	
Ausente	Sistema	462	87,5		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 37. Resumo Peças Jornais Online

		Jornais Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	CM	52	9,8	27,1	27,1
	Expresso	9	1,7	4,7	31,8
	i	9	1,7	4,7	36,5
	Sol	11	2,1	5,7	42,2
	Notícias ao Minuto	29	5,5	15,1	57,3
	Observador	9	1,7	4,7	62,0
	A Bola	3	,6	1,6	63,5
	O Jogo	2	,4	1,0	64,6
Válido	Jornal de Notícias	14	2,7	7,3	71,9
	Diário de Notícias	19	3,6	9,9	81,8
	Diário Digital Online	1	,2	,5	82,3
	Público	12	2,3	6,3	88,5
	Sábado	16	3,0	8,3	96,9
	Record	2	,4	1,0	97,9
	Económico	1	,2	,5	98,4
	Roda Viva Jornal Online	2	,4	1,0	99,5
	Seminário V	1	,2	,5	100,0
	Total	192	36,4	100,0	
Ausente	Sistema	336	63,6		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 38. Resumo Peças Rádio Online

		Rádio Online			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Nova Antena	1	,2	2,7	2,7
	Rádio Regional	6	1,1	16,2	18,9
	Rádio Nova	3	,6	8,1	27,0
	Rádio Placard	3	,6	8,1	35,1
	Rádio Renascença	9	1,7	24,3	59,5
	Rádio Comercial	2	,4	5,4	64,9
	Rádio Boa Nova	1	,2	2,7	67,6
Válido	Liz FM	1	,2	2,7	70,3
	Rádio Matosinhense	1	,2	2,7	73,0
	Rádio Onda Viva	1	,2	2,7	75,7
	94 FM	2	,4	5,4	81,1
	Antena Minho Online	2	,4	5,4	86,5
	TSF	4	,8	10,8	97,3
	My Top FM	1	,2	2,7	100,0
	Total	37	7,0	100,0	
Ausente	Sistema	491	93,0		
Total		528	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

Tabela 39. Resumo Peças Revistas

		Revistas			
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	TV Guia	6	1,1	37,5	37,5
	TV 7 Dias	2	,4	12,5	50,0
	Outros	2	,4	12,5	62,5
	VIP	2	,4	12,5	75,0
Válido	Telenovelas	1	,2	6,3	81,3
	Nova Gente	1	,2	6,3	87,5
	Visão	1	,2	6,3	93,8
	TV Mais	1	,2	6,3	100,0
	Total	16	3,0	100,0	
Ausente	Sistema	512	97,0		

Total	528	100,0
-------	-----	-------

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Cision fornecidos pela DCRP

ANEXOS

ANEXO A – PATAMARES DO USO DA FORÇA

Na figura representada, a presença uniformizada e o contacto verbal devem estar sempre presentes em todos os patamares.

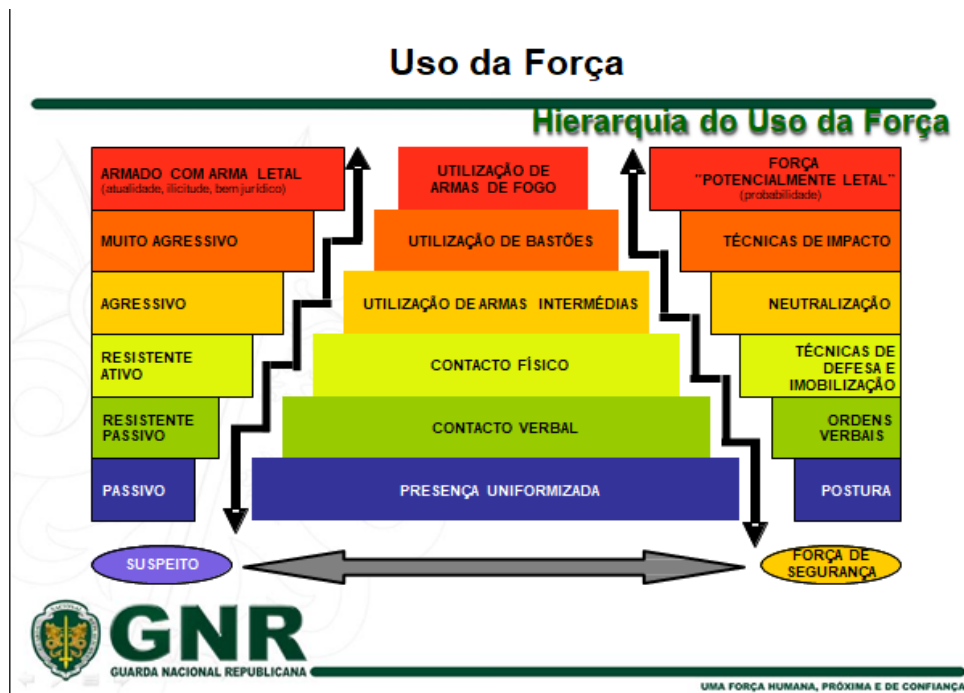


Figura 16. Patamares do Uso da Força

Fonte: GNR

ANEXO B – INTEGRAÇÃO DA DCRP NO ORGANOGRAMA DA GNR



Figura 17. Organograma da GNR

Fonte: Site Institucional da GNR