

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

2024/2025



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

***CRISIS COMMUNICATION* E COMUNICAÇÃO DIGITAL: O PROCESSO DE
RESPOSTA DA GNR EM SITUAÇÃO DE CRISE**

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

Jorge Filipe Castanheira Santos

MAJOR, GNR INFANTARIA



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

***CRISIS COMMUNICATION* E COMUNICAÇÃO DIGITAL: O
PROCESSO DE RESPOSTA DA GNR EM SITUAÇÃO DE
CRISE**

MAJOR, GNR INFANTARIA Jorge Filipe Castanheira Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2024/2025

Pedrouços 2025



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

***CRISIS COMMUNICATION* E COMUNICAÇÃO DIGITAL: O**
PROCESSO DE RESPOSTA DA GNR EM SITUAÇÃO DE
CRISE

MAJOR, GNR INFANTARIA Jorge Filipe Castanheira Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2024/2025

Orientadora: Tenente-Coronel GNR Cav Mafalda de Jesus Gomes de Almeida

Coorientador: Tenente-Coronel AdMil Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso antiplágio

Eu, **Jorge Filipe Castanheira Santos**, declaro por minha honra que o documento intitulado ***Crisis communication* e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2024/2025** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **23 de junho de 2025**

Jorge Filipe Castanheira Santos



Agradecimentos

Esta investigação é o culminar de um percurso intenso e repleto de desafios, fruto da exigência do Curso de Estado-Maior Conjunto, mas que foram superados com a ajuda e apoio de inúmeras pessoas, a quem agradeço publicamente.

À Senhora Tenente-Coronel Mafalda Almeida, orientadora, a quem gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão, pela orientação rigorosa, apoio permanente e pela disponibilidade ao longo de todo o percurso. A sua experiência, conhecimento académico e os seus contributos críticos e oportunos, foram fundamentais para o desenvolvimento e aprimorar desta investigação.

Aos Senhor Tenente-Coronel Pedro Pinheiro, coorientador, pelos comentários pertinentes e os valiosos conselhos que ajudaram a enriquecer esta investigação. As suas sugestões revelaram-se de particular importância na consolidação dos fundamentos teóricos e metodológicos da presente investigação.

A todos os entrevistados, a quem deixo um agradecimento muito especial, que generosamente aceitaram participar nesta investigação. A sua disponibilidade e a partilha generosa de conhecimentos e experiências foram de extrema relevância para o desenvolvimento da investigação, contribuindo de forma significativa para o resultado da mesma.

À minha família, a quem reservo um agradecimento particularmente sentido, cujo apoio incondicional, a elevada compreensão e a paciência, particularmente nas fases mais exigentes, tornando-se um pilar essencial durante este período intenso. O incentivo e o amor inabalável foram, sem dúvida, essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos auditores do Curso de Estado-Maior Conjunto 2024/2025, que através da sua elevada camaradagem, apoio e entreaajuda, foram uma força motriz, mesmo nos momentos mais desafiadores, tendo-se constituído como um elemento importante de motivação e crescimento pessoal.

Muito obrigado!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	4
2.1 Enquadramento conceptual.....	4
2.1.1 Crise	4
2.1.2 Comunicação.....	7
2.1.3 Comunicação organizacional	7
2.1.4 Comunicação estratégica	9
2.1.5 Comunicação digital	10
2.1.6 Comunicação de crise e de risco	11
3. Metodologia e método	14
3.1 Metodologia	14
3.2 Método	15
3.2.1 Participantes e procedimentos.....	15
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	16
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados	16
4. Apresentação e discussão dos resultados.....	17
4.1 A política de comunicação das Forças e Serviços de Segurança.....	17
4.1.1 Guarda Nacional Republicana	17
4.1.2 Polícia de Segurança Pública	19
4.1.3 Polícia Judiciária.....	20
4.1.4 Autoridade Marítima Nacional	21
4.1.5 Síntese conclusiva.....	22
4.2 A comunicação digital em situação de crise.....	22
4.2.1 O papel da comunicação digital na gestão de crises	22
4.2.2 A importância da comunicação digital em situação de crise	24
4.2.3 Síntese conclusiva.....	24
4.3 A comunicação digital da GNR em situação de crise.....	25



4.3.1	A comunicação digital da GNR em situação de crise – potencialidades e fragilidades.....	25
4.3.2	A relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise.....	27
4.4	A relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise	28
5.	Conclusões	30
	Referências bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Conceitos instrumentais	Apd A-1
Apêndice B – Modelo de Análise.....	Apd B-1
Apêndice C – Entrevistas realizadas	Apd C-1
Apêndice D – Guião de entrevista dos Oficiais de Relações-Públicas.....	Apd D-1
Apêndice E – Guião de entrevista dos jornalistas	Apd E-1
Apêndice F – Matriz das unidades de contexto e de registo	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Relação e características entre problema, incidente e crise.	5
Figura 2 – Evolução do impacto de um incidente até uma situação de crise.	6
Figura 3 – Dimensões da comunicação organizacional.....	9
Figura 4 – Centro de gravidade estratégico da GNR.....	17
Figura 5 – Política de Comunicação da GNR	18
Figura 6 – Mapa Estratégico da PSP	19

Índice de Quadros

Quadro 1 – Características distintivas da comunicação de risco e de crises	12
Quadro 2 – Análise de conteúdo da questão 4 das entrevistas	23
Quadro 3 – Análise de conteúdo da questão 5 das entrevistas	24
Quadro 4 – Análise de conteúdo da questão 6 das entrevistas (potencialidades).....	25
Quadro 5 – Análise de conteúdo da questão 6 das entrevistas (fragilidades).....	26
Quadro 6 – Análise de conteúdo da questão 7 das entrevistas	27
Quadro 7 – Conceitos instrumentais.....	Apd A-1
Quadro 8 – Modelo de análise.....	Apd B-1
Quadro 9 – Entrevistas realizadas	Apd C-1



Quadro 10 – Excerto das respostas à questão 4.....	Apd F-1
Quadro 11 – Excerto das respostas à questão 5.....	Apd F-3
Quadro 12 – Excerto das respostas à questão 6.....	Apd F-5
Quadro 13 – Excerto das respostas à questão 7.....	Apd F-8



Resumo

Esta investigação pretendeu avaliar a relevância da comunicação digital da Guarda Nacional Republicana em situações de crise, centrando-se na necessidade de compreender como a comunicação digital contribui para a política de comunicação da Guarda Nacional Republicana em situação de crise, considerando o impacto na confiança pública, na imagem e resposta institucional. O estudo seguiu uma metodologia qualitativa, com raciocínio indutivo e desenho de estudo de caso, o percurso metodológico decorreu em duas fases: exploratória e analítica, com a realização de 12 entrevistas semiestruturadas a responsáveis pela coordenação e gestão da comunicação das Forças e Serviços de Segurança, jornalistas e especialistas em comunicação de crise. Os resultados revelaram que a comunicação digital da Guarda Nacional Republicana é um instrumento estratégico para garantir uma difusão célere, credível e ampla de informação em situação de crise. Foram identificadas como potencialidades, a proximidade ao cidadão, rapidez, controlo da comunicação e mitigação de desinformação, bem como fragilidades, designadamente a disseminação de notícias falsas e desinformação, a vulnerabilidade a críticas, limitações técnicas e a resposta demorada ou limitada. Concluiu-se que a comunicação digital é uma ferramenta essencial para a Guarda Nacional Republicana na promoção da confiança pública e gestão eficaz de crises.

Palavras-chave: GNR; Comunicação digital; Comunicação de crise; Comunicação estratégica.



Abstract

This research aimed to assess the relevance of the digital communication of the National Republican Guard in crisis situations, focusing on the need to understand how digital communication contributes to the communication policy of the National Republican Guard in crisis situations, considering the impact on public trust, image and institutional response. The study followed a qualitative methodology, with inductive reasoning and a case study design, and the methodological path took place in two phases: exploratory and analytical, with 12 semi-structured interviews being conducted with those responsible for coordinating and managing the communication of the Security Forces and Services, journalists and crisis communication experts. The results revealed that the digital communication of the National Republican Guard is a strategic instrument to ensure a fast, credible and broad dissemination of information in crisis situations. The strengths identified were proximity to the citizen, speed, control of communication and mitigation of disinformation, as well as weaknesses, namely as the spread of fake news and disinformation, vulnerability to criticism, technical limitations and slow or limited response. It was concluded that digital communication is an essential tool for the National Republican Guard in promoting public trust and effective crisis management.

Keywords: *GNR; Digital communication; Crisis communication; Strategic communication.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AMN Autoridade Marítima Nacional

Apd Apêndice

C

CEMA Chefe do Estado-Maior da Armada

cfr. Conforme

CIRP Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas

cit. Citado

D

DCRP Divisão de Comunicação e Relações-Públicas

DN Diretor Nacional

E

Ed. Edição

EG2025 Estratégia da Guarda 2025

email Correio eletrónico

et al. *et aliae* (e outros)

F

FFSS Forças e Serviços de Segurança

G

GIRP Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas

GNR Guarda Nacional Republicana

I

ICM *Institute for Crisis Management*

ISO *International Organization for Standardization*

IUM Instituto Universitário Militar

N

n.º Número

NEP/INV Norma de Execução Permanente/Investigação

O

OCS Órgão de Comunicação Social

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral



<i>op. cit.</i>	<i>Opus citatum (obra citada)</i>
OPC	Órgão de Polícia Criminal
P	
p.	Página
PECRPI	Plano Estratégico de Comunicação Relações-Públicas e Imagem
PJ	Polícia Judiciária
pp.	Páginas
PSP	Polícia de Segurança Pública
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
U	
UC	Unidade de Contexto
UR	Unidade de Registo



1. Introdução

Etimologicamente, comunicação significa tornar algo em comum e a partilha de mensagens carregadas de significado. Esta partilha pode assumir diferentes formas: verbal, não verbal, interpessoal, intrapessoal ou dentro dos grupos primários (Cruz, 2002).

De acordo com Neiva (2018), inicialmente a comunicação era um meio para a organização alcançar os seus objetivos. No entanto, para que a comunicação seja eficaz, é essencial a existência de conhecimentos das regras e técnicas de comunicação, bem como a compreensão do contexto em que a organização está inserida.

No caso da Guarda Nacional Republicana (GNR), que se encontra continuamente em contato com os cidadãos, fruto da missão que desempenha, a comunicação é permanente. Nesse sentido, o Regulamento Geral do Serviço da GNR¹ dedica um Capítulo específico à comunicação e às relações-públicas na GNR, definindo no n.º 1 do Artigo 109.º a comunicação como sendo “o processo que auxilia a promover a circulação e compreensão da informação produzida pela Guarda, ao nível interno e ou externo”.

Atualmente, com a proliferação da *internet*, a comunicação não se restringe aos meios de comunicação convencionais, disseminando-se amplamente por plataformas digitais e outros canais de comunicação modernos (Cardoso, 2023).

A revolução digital, marcada pelo surgimento de inúmeros meios digitais, tem provocado profundas alterações nas dinâmicas das organizações no processamento da comunicação. Dessas mudanças, destacam-se o poder de interatividade das organizações com o público e a opinião pública (Kunsch, 2007).

No desígnio da modernização e da proximidade ao cidadão, conforme preconizado na Estratégia da Guarda 2025 (EG2025) (GNR, 2020), a GNR utiliza diversas plataformas digitais, tais como o *Facebook*, *Instagram*, *X* (antigo *Twitter*), *Youtube*, *Flickr* e *LinkedIn*, para estabelecer comunicação com o seu público-alvo, as pessoas (GNR, 2023). O uso destas plataformas possibilita uma comunicação em tempo real, mais célere e uma resposta mais ágil às necessidades do cidadão.

A atualidade é marcada por crises, que consistem em eventos não planeados, sejam de natureza pessoal, social ou organizacional. O recente balanço dos governos liderados por António Costa, antigo Primeiro-Ministro de Portugal, identificava quatro crises enfrentadas nos oito anos de governação: a crise financeira e das contas públicas, a crise dos incêndios

¹ Aprovado pelo Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho, na sua redação atual.



florestais, a crise da pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, vulgarmente conhecida por COVID-19 e a crise inflacionista (Costa, 2024).

Segundo Steven Fink (cit. por Duke & Masland, 2002), as crises geram vários efeitos, como provocar uma escalada da situação de crise, o escrutínio dos Órgãos de Comunicação Social (OCS), interferir nas operações da organização e colocar em risco a imagem pública institucional.

No ano de 2023, pelo *Institute for Crisis Management* (ICM) foram contabilizadas 1.977.722 notícias de crise empresarial a nível global, o que evidencia a magnitude e a frequência desses eventos (ICM, 2024).

A comunicação de crise pode ocorrer em dois momentos distintos. Inicialmente, tem por objetivo evitar que uma situação sensível se transforme numa crise. Já em crise, a comunicação procura mitigar o impacto na imagem e nas atividades da organização (Bloch, 2013).

A crescente utilização de plataformas digitais pelo cidadão obrigou as organizações a ajustarem-se à comunicação digital, exigindo para isso uma monitorização permanente das estratégias e práticas em curso. Essa adaptação visa potenciar o impacto positivo na opinião pública no geral, e em situações de crise em particular.

Assim, tendo em consideração a EG2025 (GNR, 2020) e a importância do tema, entende-se que esta investigação é extremamente pertinente do ponto de vista científico e da atualidade. Esta investigação deverá identificar a importância que a comunicação digital desempenha em situações de crise, bem como as suas potencialidades e fragilidades.

O objeto da investigação é a comunicação digital da GNR em situações de crise, com recurso aos meios de comunicação digitais.

No domínio temporal, a investigação foi delimitada ao período compreendido entre o ano de 2023 e a atualidade. Esse intervalo corresponde ao período de implementação do Plano Estratégico de Comunicação Relações-Públicas e Imagem (PECRPI) 2023/2024 (GNR, 2023). Pese embora ter existido um PECRPI 2021/2022, esse período foi marcado pela pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, situação que poderá enviesar os resultados da investigação, pelo que, esse período não será incluído nesta investigação.

No domínio espacial, a investigação será delimitada à GNR, dado que o objeto do estudo se centra na comunicação digital utilizada pela Guarda em situações de crise. Contudo, pretender-se-á analisar comparativamente outras Forças e Serviços de Segurança (FFSS).



Finalmente, no domínio de conteúdo, a investigação será delimitada à comunicação digital realizada pela GNR em situação de crise, com especial enfoque na sua relevância para a política de comunicação da instituição.

No âmbito da investigação, define-se como **Objetivo Geral (OG)**: Avaliar a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise.

Perante o OG definido, e com vista a atingi-lo, foram estabelecidos os seguintes **Objetivos Específicos (OE)**:

OE1. Identificar as políticas de comunicação das FFSS.

OE2. Analisar a importância da comunicação digital em situações de crise.

OE3. Avaliar as potencialidades e fragilidades da comunicação digital, da GNR, em situação de crise.

O problema de investigação é essencial na delimitação, orientação e desenvolvimento da investigação na recolha de informação (Santos & Lima (2019), sendo o mesmo materializado na **Questão Central (QC)**: Qual a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise?, e respetivas **Questões Derivadas (QD)**, que se passam a elencar:

QD1. Quais as políticas de comunicação das FFSS?

QD2. Qual a importância da comunicação digital em situações de crise?

QD3. Quais as potencialidades e fragilidades da comunicação digital, da GNR, em situação de crise?

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. Além da presente introdução, no segundo capítulo estabelece-se o enquadramento teórico e concetual; no terceiro descreve-se a metodologia utilizada na investigação; no quarto apresentam-se os resultados obtidos e procede-se à discussão dos resultados, dando resposta às QD e QC; e no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões.



2. Enquadramento teórico e concetual

O percurso de investigação seguiu o preconizado nas Normas de Execução Permanente/Investigação (NEP/INV) 001 (A2) do Instituto Universitário Militar (IUM) (IUM, 2024), que organiza o processo em duas fases principais, a fase exploratória e a fase analítica.

Na primeira fase define-se o estado da arte, através de leituras preliminares e entrevistas exploratórias, por forma a estabelecer a base conceptual e identificar os conceitos estruturantes relacionados com o objeto de estudo e os conceitos instrumentais, constantes no Apêndice A.

Como resultado da pesquisa desenvolvida, foram definidos três conceitos estruturantes: Crise, Comunicação e Comunicação organizacional.

2.1 Enquadramento conceptual

2.1.1 Crise

A “Teoria do Risco” propõe uma sequência hierarquizada de três conceitos: risco, perigo e crise. Verifica-se que o termo “crise” é utilizado em contextos muito diversificados e muitas vezes sem um critério claro, reforçando a necessidade de uma definição mais precisa do conceito (Lourenço, 2003; Silva, 2014).

A diferenciação dos conceitos de risco e crise está sempre presente na literatura, contudo são conceitos que estão conectados. Elsa Lemos, em entrevista (Machado, 2024, p. 130), refere que o problema é o “ênfoque na listagem de riscos e de crises, do que na sua gestão. Se nada fizermos quanto aos riscos, podemos ter a certeza de que as crises vão ser uma consequência dessa inação”.

Faugères (1990, p. 53 cit. por L. Lourenço & Almeida, 2018, p. 26), define o risco como um “sistema complexo de processos cuja modificação de funcionamento é susceptível de acarretar prejuízos diretos ou indiretos (perda de recursos) a uma dada população”, enquanto o perigo é o momento em que o risco se manifesta, tornando eminente a ocorrência de uma crise.

Todavia, as organizações devem ter um papel preventivo e estratégico na gestão do risco. Considerando o exposto, existe o conceito de *paracrise* definido por Elsa Lemos (Observatório da Comunicação de Crise, 2024) como “gestão de risco tornada pública e que antecede uma potencial crise”, e visa “corrigir o que pode ser uma perceção errada do público, que ganha espaço nas redes sociais digitais e que é exacerbada pela emoção”.

A crise, por sua vez, é inerente à sociedade, e representa um período onde existe uma perturbação significativa dos padrões quotidianos, ameaçando o normal funcionamento das organizações, os seus valores e as suas estruturas fundamentais de forma inesperada (Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001). Segundo os autores, a crise é o resultado de um processo com múltiplas interações imprevisíveis e perturbadoras, não se restringindo a um único acontecimento.

Segundo Jones Machado (Observatório da Comunicação de Crise, 2024), a crise é definida como “evento atípico que se estabelece quando o risco se concretiza. Caracteriza-se pela geração de instabilidade significativa e incertezas nas organizações e na sociedade, com potencial de provocar impactos negativos em diversos aspectos: humano, financeiro, ambiental, político, material, reputacional”.

Segundo a *International Organization for Standardization* (ISO) (2022), uma crise pode resultar de um incidente, que por sua vez resultou de um problema (conforme [cfr.] Figura 1).

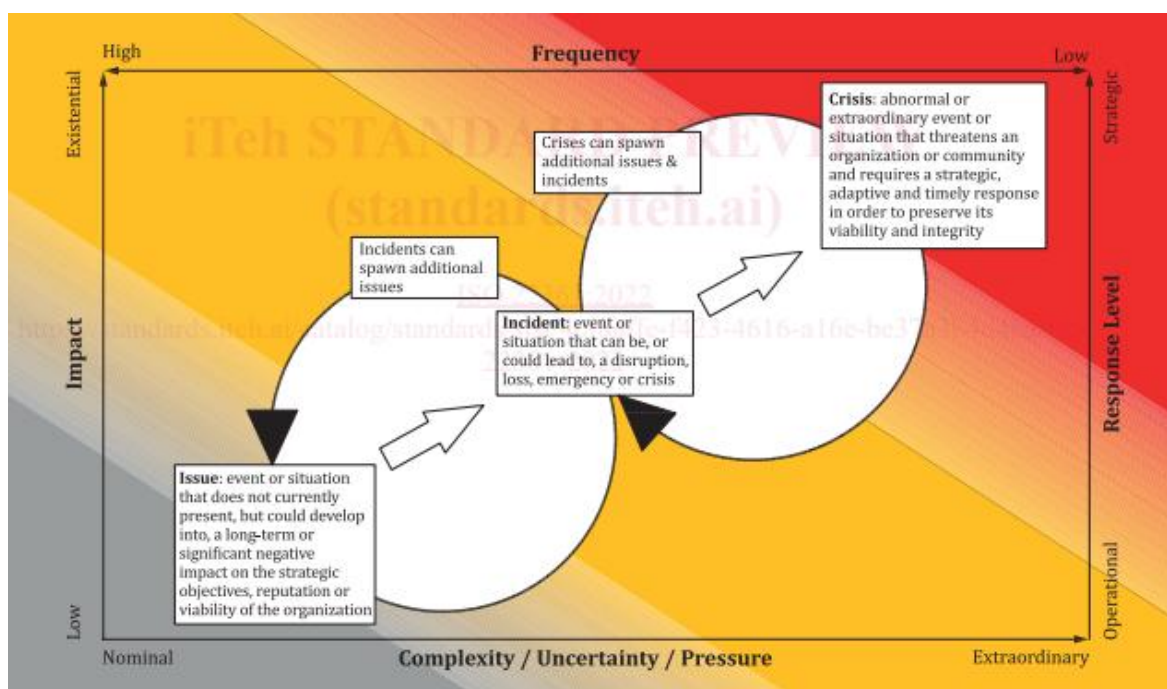


Figura 1 – Relação e características entre problema, incidente e crise.

Fonte: ISO (2022, p. 5).

De acordo com Faugères (1990, cit. por L. Lourenço, 2003, p. 91), a crise é uma “situação anormal e grave, correspondente à plena manifestação do risco” e que se traduz “pela incapacidade de agir sobre os processos e pela incerteza absoluta sobre o desenvolvimento da crise e dos seus impactos”.

A possibilidade de ocorrência de crises simultâneas, a *policrise*, definida por José Gabriel Andrade (Observatório da Comunicação de Crise, 2024) como uma “situação em que diversas crises ocorrem simultaneamente e interagem de modo a amplificar seus impactos”.

Segundo Silva (2014), a crise ocorre quando um determinado sistema apresenta fragilidades e vulnerabilidades, degradando-se de tal forma que pode colocar em causa a sua própria existência.

A Figura 2 representa a evolução de um incidente até uma situação de crise, sendo perceptível a gravidade e o impacto dessa evolução no funcionamento da organização.

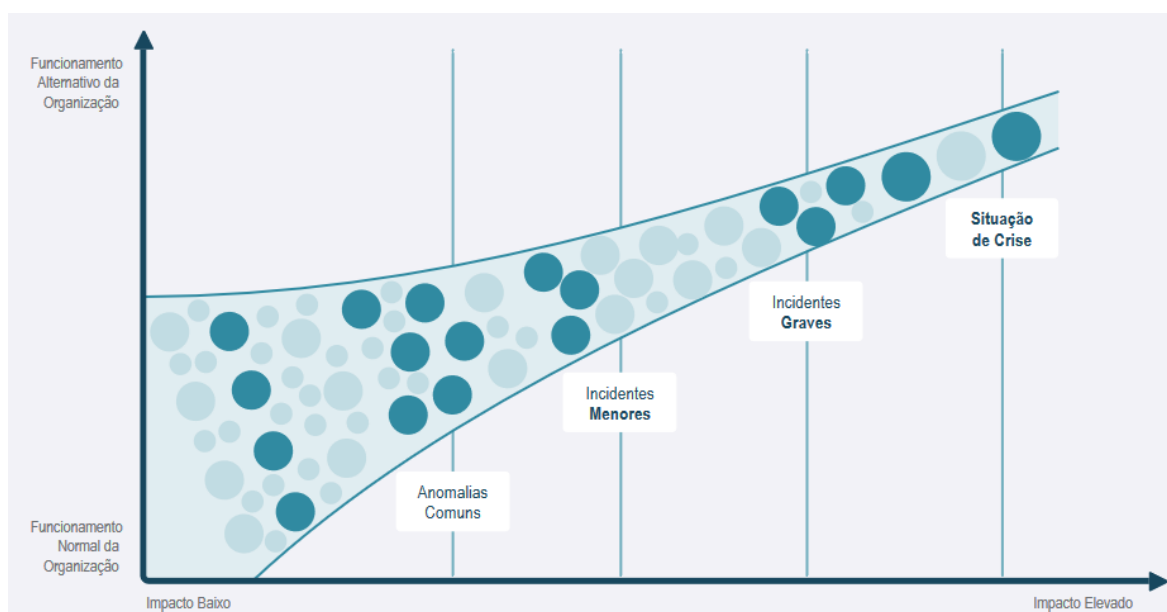


Figura 2 – Evolução do impacto de um incidente até uma situação de crise.

Fonte: Centro Nacional de Cibersegurança (2024, p. 10).

A Teoria da Comunicação de Crise Situacional apresentada por Coombs (2007), classifica as crises com base na atribuição de responsabilidades, dividindo-as em três categorias:

- Vítimas, situações em que a própria organização é considerada uma vítima (desastres naturais, ataques terroristas, ...);
- Acidentais, as ações que levaram à crise não foram intencionais (acidente por erro técnico, ...);
- Evitáveis, situações em que a organização é diretamente responsável (fraude, erro humano, ...).

No âmbito do trabalho de investigação, será adotada a definição de crise proposta por Coombs (2007, p. 164), que descreve a crise como “um evento repentino e inesperado que



ameaça interromper as operações de uma organização e representa uma ameaça financeira e de reputação”.

2.1.2 Comunicação

O termo comunicação tem sido amplamente estudado desde a década de 1930, conceito que pretende descrever o ato de colocar qualquer coisa em comum, bem como para designar os meios e as técnicas de comunicação. De acordo com Cruz (2002, p. 12), a comunicação implica “uma relação de partilha, [...], o que implica uma troca de mensagens carregadas de significado”.

O termo “ciência da comunicação” foi definido por Berger e Chaffee (1987, p. 17, cit. por McQuail, 2003, p. 9) como a ciência que “pretende compreender a produção, processamento e efeitos dos sistemas de símbolos e sinais pelo desenvolvimento de teorias testáveis, com generalizações adequadas que expliquem fenómenos associados à produção, processamento e efeitos”.

No ser humano, a comunicação está constantemente presente, pois estamos sempre a comunicar. No entanto, para que esta ocorra, é necessário que estejam reunidos um conjunto de elementos: fonte (emissor), mensagem, canal e destinatário (recetor) (Ruão, 1999).

De acordo com Kunsch (2018), a comunicação não deve ser limitada à mera transmissão de informações, mas deve ser entendida como um processo social básico. Essa abordagem considera o poder da comunicação na sociedade contemporânea, tendo em consideração a influência dos meios tradicionais e digitais.

Segundo Cruz (2002, p. 16), o processo de comunicação apresenta quatro elementos:

- Mensagem: “o que se pretende partilhar ou comunicar”;
- Canal: “o meio utilizado para transmitir a mensagem”;
- *Feedback*: “a mensagem transmitida pelo recetor em resposta à mensagem rececionada”;
- Ruídos: “todas as perturbações que possam intervir na transmissão das mensagens”.

2.1.3 Comunicação organizacional

A comunicação, caracterizada pela sua continuidade, possibilita a partilha de informações, ideias e pensamentos. Esses elementos são essenciais para as organizações, pois permitem, a título de exemplo, que sejam dadas instruções, ordens, transmissão de conhecimentos, fundamentais para a gestão e funcionamento de qualquer organização (Ruão, 1999).



Como resultado da rápida e ampla disseminação de informação, Vieira (2004) considera ser necessário existir novas formas de comunicação que considerem a relação entre a organização, a sociedade e os colaboradores. Um exemplo disso é a comunicação organizacional que desempenha um papel central neste contexto.

A comunicação organizacional é definida como “disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, económico e social” (Kunsch, 2018, p. 17).

De acordo com Kreps (1990, cit. por Neiva, 2018), a comunicação organizacional desempenha funções básicas, como fornecer informação essencial aos colaboradores sobre a cultura da organização e integrá-los.

Na perspetiva contemporânea, o papel da comunicação na gestão de recursos humanos é extremamente importante, facilitando a recolha e difusão de informação relativa ao pessoal. No entanto, fruto da crescente necessidade de comunicação externa, tornou-se necessário autonomizar a função de comunicação dentro das organizações (Ruão, 1999).

Kunsch (2014) propôs a análise da comunicação organizacional segundo quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica (cfr. Figura 3). A dimensão com maior predominância numa organização é a instrumental, pois é responsável por transmitir as informações essenciais ao funcionamento das organizações.

Já a dimensão humana é um elemento elementar na criação de relações interpessoais, sendo considerada a mais importante e um pilar fundamental no processo de comunicação duradouro (Kunsch, 2014).

Por outro lado, a comunicação organizacional é indissociável da dimensão cultural da organização, uma vez que esta influencia diretamente os processos comunicativos e as dinâmicas entre pessoas e grupos (Kunsch, 2014).

Outra dimensão importante é a estratégica, que, segundo Kunsch (2014), apresenta duas perspetivas principais: o planeamento estratégico, envolvendo a eficácia e os resultados alcançados pela organização; e as incertezas e elementos que não são controláveis pela organização, mas que podem ter impacto nesta.

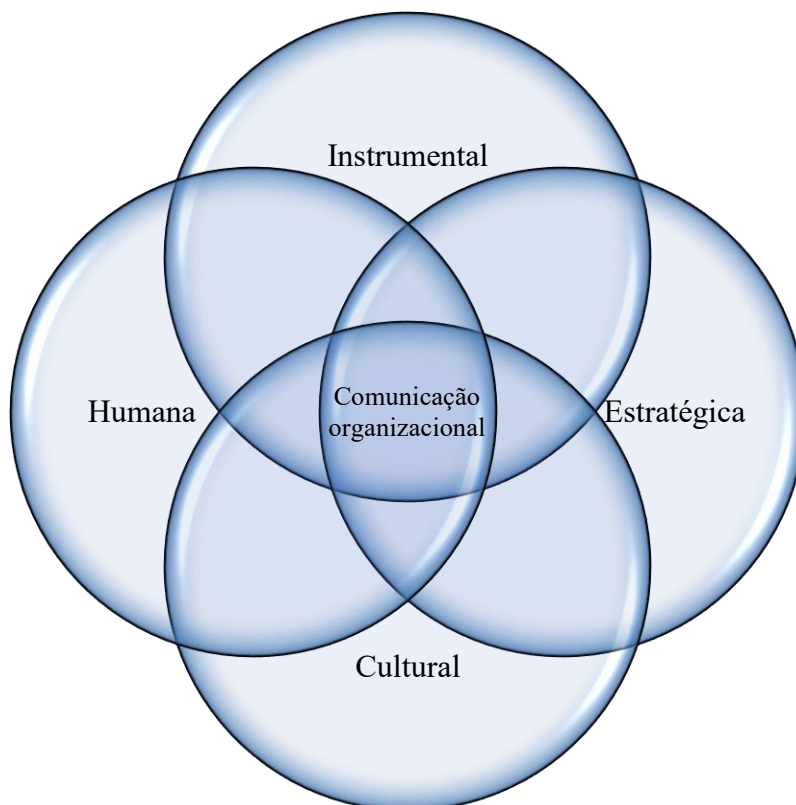


Figura 3 – Dimensões da comunicação organizacional

Fonte: Margarida Kunsch, adaptado a partir de Félix (2020, p. 91).

2.1.4 Comunicação estratégica

Como referido, a comunicação organizacional é extremamente importante para as organizações e transversal a todas as dimensões da organização. Contudo, perante as grandes incertezas atuais, esta não se pode cingir apenas a uma comunicação instrumental, técnica e tática (Kunsch, 2018). Ela deve contribuir para o crescimento e cumprimento dos objetivos delineados pela organização, deixando de estar meramente ao nível tático, e passando a ser considerada como uma função estratégica (Kunsch, 2007).

Para Perez (2008, p. 458, cit. por Kunsch, 2018, p. 20), a comunicação estratégica “é uma forma de ação social que se caracteriza por produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades”.

Oliveira e Paula (2007, Félix, 2020, p. 96), referem que a comunicação estratégica tem cinco componentes: o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamento, o processo planeado e o processo de monitorização.

Segundo Teresa Ruão, a comunicação estratégica procura aumentar a eficácia das mensagens e pode ser analisada quanto aos processos de comunicação orientados para a



eficácia e gestão, ou orientados para a mudança social, com o intuito de opinião pública (Félix, 2020).

Assim, pode-se afirmar que a comunicação estratégica é o “instrumento para a concretização das metas e dos objetivos organizacionais” (Meirinhos & Barreto, 2018, p. 77).

2.1.5 Comunicação digital

Atualmente, as tecnologias digitais têm um papel cada vez mais predominante na comunicação e com grande influência na vida das pessoas, pese embora nem sempre ser identificável a sua origem e tendem a estar relacionadas com crises e não com informação ou esclarecimentos credíveis (Brandão, Martins, & Cooper, 2023).

Pelo exposto, as estratégias de comunicação adotadas pelas organizações devem ter em consideração o ambiente digital. A rapidez com que os “julgamentos e “cancelamentos” virtuais se espalham em poucas horas, ameaçando reputações de empresas, executivos e figuras públicas”, é um cenário que exige uma nova abordagem, fundamentada na perspicácia para identificar o momento de intervir ou optar por não intervir (Pinto, 2024).

Como referido por Kunsch (2007), o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação trouxeram novos desafios aos responsáveis da comunicação organizacional, tornando-se essencial conhecer e compreender as comunidades virtuais e as redes sociais, acompanhando as suas dinâmicas atuais. Verifica-se que é difícil acompanhar o ritmo da mudança destas tecnologias, seja pela sociedade ou pelos legisladores, fruto da sua rápida evolução (Brandão et al., 2023).

À comunicação digital são ainda associados os desafios da proteção de dados dos utilizadores e mitigar a propagação de desinformação e notícias falsas, pois com o grande volume de informação disponível torna-se difícil monitorizar e distinguir os factos verdadeiros dos falsos (Figueiredo et al., 2024).

Pese embora os meios digitais possuam o potencial de amplificar mensagens positivas, também podem agravar os problemas decorrentes de uma crise. Dada a volatilidade das redes sociais, torna-se crucial que a comunicação seja cuidadosamente ajustada ao público-alvo de forma a mitigar os riscos e maximizar os efeitos positivos (Pinto, 2024).

Além dos desafios, a comunicação na sociedade também trouxe “oportunidades que transformam a maneira como nos conectamos e compartilhamos informações”, de forma mais rápida e acessível, pois qualquer pessoa pode produzir e divulgar conteúdo (Figueiredo et al., 2024).



Desta forma, através da comunicação digital as organizações têm a capacidade de influenciar percepções, comportamentos e transformar a realidade, pelo que devem adequar a comunicação ao contexto, de forma clara, eficaz, atempada e completa (Miguel & Silva, 2023).

A comunicação digital é ainda caracterizada pela sua efemeridade, na qual uma crise poder ser rapidamente ultrapassada com o surgimento de novas discussões que ganhem destaque, o que pode ser uma oportunidade para reconquistar a confiança do público através de uma comunicação autêntica (Pinto, 2024).

2.1.6 Comunicação de crise e de risco

O termo comunicação de crise tem sido amplamente utilizado em diversos contextos, incluindo discursos políticos, artigos da comunicação social, redes sociais e sítios da *internet* (Ivanov, 2021).

O Centro Nacional de Cibersegurança (2024), define comunicação de crise como “todos os meios de comunicação que uma Organização pode usar para tratar um problema que afeta a sua Organização interna e respetiva reputação”.

A percepção das pessoas perante uma crise é influenciada e moldada pelas ações e comunicação realizada pela organização, que por sua vez, terá impacto direto na sua reputação (Coombs, 2007).

Neste contexto, a comunicação da organização em resposta a situações imprevistas ou de emergência, materializa-se através da comunicação de crise, cujo objetivo principal é reduzir os impactos negativos e preservar a imagem e reputação da organização. Para alcançar esse objetivo, devem ser tidas em consideração um conjunto de teorias desenvolvidas para ajudar as organizações no planeamento, implementação e adequação da resposta à crise (Coombs, 2007).

De acordo com Bloch (2013, p. 79), a comunicação de crise tem como principal objetivo evitar que surja uma crise em resultado de um incidente ou uma situação sensível. No entanto, caso a crise ocorra, a comunicação de crise procurará minimizar e limitar o impacto na atividade e imagem da organização.

A literatura menciona ainda o conceito de comunicação de risco, reforçando a necessidade de uma definição clara e precisa dos respetivos conceitos, evitando ambiguidades e promovendo uma melhor compreensão no âmbito académico e prático.

Segundo Reynolds e Seeger (2005), a comunicação de risco tornou-se omnipresente por força da pressão para ser obtida mais informação por partes e procura influenciar os



comportamentos dos destinatários da mensagem, procurando reduzir o risco (Almeida, 2007, p. 97). Contudo, a comunicação de crise está relacionada com um evento específico. Reynolds e Seeger (2005) elencaram as características que distinguem os dois conceitos (cfr. Quadro 1).

Quadro 1 – Características distintivas da comunicação de risco e de crises

Comunicação de risco	Comunicação de crise
Mensagem sobre probabilidades conhecidas de consequências negativas e como podem ser reduzidas; abordam a compreensão de nível técnico (riscos) e crenças culturais (ultraje).	Mensagem relativa ao estado atual ou condições de um evento específico; magnitude, imediatas, duração e controlo/remediação; causa, culpa, consequências.
Principalmente persuasivo (campanhas de aviso e de educação pública).	Principalmente informativa (notícias divulgadas pelos OCS ou transmitidas através de um sistema de alerta).
Frequente/rotineira.	Pouco frequente/não rotineira.
Centrada no remetente/mensagem.	Centrada no recetor/situação.
Com base no que é conhecido (projeções científicas).	Baseada no que é conhecido e não conhecido.
Longa duração (pré-crise). Preparação de mensagens (campanha).	Curto prazo (crise), menos preparação (reativa).
Especialista técnico, cientista.	Autoridades/gestores de emergência, especialistas técnicos.
Âmbito pessoal.	Âmbito pessoal, comunitário ou regional.
Mediada, anúncios publicitários, folhetos publicitários, panfletos.	Conferências de imprensa, comunicados de imprensa, discursos, sítio de <i>internet</i> .
Controlada e estruturada.	Espontânea e reativa.

Fonte: Adaptado a partir de Reynolds e Seeger (2005, p. 48).

Atualmente, devido à rapidez com que a informação é transmitida, a comunicação de crise exige um equilíbrio cuidadoso entre a necessidade de respostas rápidas e a prudência em evitar respostas inadequadas, que poderiam ter um impacto negativo na organização (Pinto, 2024).

Segundo Ivanov (2021), a comunicação de crise possui a particularidade de ser única, pois está diretamente relacionada a cada crise em específico. Assim, a resposta deve ser adaptada ao contexto particular, utilizando-se as práticas e as ferramentas criadas no momento para um processo único, permanente e flexível, em vez de recorrer à utilização de soluções existentes ou pré-concebidas.

As equipas responsáveis pela comunicação de crise, segundo Bloch (2013, p. 80), devem informar o público afetado pela crise, minimizar, na medida do possível, o impacto de notícias negativas publicadas pelos OCS e garantir o reforço da imagem da organização a longo prazo.

Por outro lado, Bloch (2013, p. 80), elencou ainda um conjunto de regras que devem ser seguidas, para garantir o sucesso da comunicação de crise:

- Comparecer o mais rápido possível no local da crise;



- Existir apenas um porta-voz;
- Ser claro, franco e o mais transparente possível;
- Cingir-se aos factos, evitar contradições, falar apenas do que se sabe e sem especulações;
- Impedir a difusão de informações incompletas ou contraditórias;
- Adaptar a informação às pessoas a quem é dirigida;
- Dizer a verdade, sem mentiras nem omissões;
- Considerar os eventuais grupos opositores como parceiros e não inimigos;
- Assegurar a coerência entre o que se diz e o que se faz.

Para proteger a sua imagem, as organizações precisam adotar estratégias de resposta à crise e que têm por objetivo: moldar as atribuições da crise, mudar as perceções da organização em crise e reduzir o efeito negativo gerado pela crise (Coombs, 1995, cit. por Coombs, 2007).

Para este propósito, é fundamental que as organizações assegurem formação adequada aos colaboradores para garantir uma comunicação eficaz em situação de crise. Segundo Pinto (2024), é essencial que as pessoas tenham capacidade de “expressarem empatia e responsabilidade, características essenciais para estabelecer uma conexão genuína com o público”.



3. Metodologia e método

A sistematização, credibilidade e aceitabilidade pela comunidade científicas são algumas das vantagens que resultam da utilização do método científico. Assim, torna-se essencial estruturar corretamente a metodologia a seguir, evitando desvios que possam levar à desorientação do investigador na condução da investigação (Santos & Lima, 2019).

É primordial definir as etapas da investigação, esclarecer as estratégias de investigação, as técnicas de recolha, os procedimentos de amostragem, os instrumentos e as técnicas de recolha de dados, além das técnicas de registo e análise dos dados (Santos & Lima, 2019).

Neste capítulo descreve-se a metodologia e o método utilizados na investigação.

3.1 Metodologia

A presente investigação segue o preconizado nas Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação elencadas nos Cadernos do Instituto Universitário Militar n.º 8 (Santos & Lima (2019), bem como nas NEP/INV em vigor no IUM, NEP/INV 001 (A2) (IUM, 2024) e NEP/INV 003 (A3) (IUM, 2020), complementadas com as Normas de Autor no IUM (Fachada, Marreiros, Ranhola, & Santos, 2020).

O estudo seguiu uma tipologia de investigação aplicada, pois procurou-se “encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos, adquiridos no decurso da realização” do trabalho, nomeadamente através da avaliação da relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise (Santos & Lima, 2019, p. 12).

Relativamente à estratégia utilizada, a investigação acompanhou o raciocínio indutivo, que parte da observação de factos particulares com vista a formular uma lei ou teoria (generalização), através da sua compreensão e associação (Santos & Lima, 2019).

A investigação seguiu a estratégia de investigação qualitativa, que foca as palavras na recolha e análise dos dados, em vez de recorrer à quantificação (Bryman, 2012). Segundo Santos e Lima (2019, p. 27), o objetivo da estratégia de investigação qualitativa é a “compreensão da realidade social das pessoas, grupos, culturas, pretendendo-se através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social”. Assim, o estudo pretende compreender a política de comunicação da GNR e analisar como é que a comunicação digital é utilizada em situações de crise.

Considerando o objeto de estudo e os objetivos delineados, o desenho da pesquisa foi baseado na metodologia de estudo de caso, na procura de “recolher informação detalhada



sobre uma única unidade de estudo”, nomeadamente quanto à comunicação digital da GNR em situações de crise (Freixo, 2011, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 36).

3.2 Método

O percurso metodológico foi desenvolvido em duas fases, a fase exploratória e a fase analítica e conclusiva.

Na fase exploratória, o tema foi escolhido e delimitado com base na consulta bibliográfica e realização de entrevistas exploratórias com entidades com vasta experiência e conhecimento sobre o tema. Esse processo permitiu identificar a necessidade de informação relevante para a investigação, resultando na definição inicial do estado da arte, assim como identificar os conceitos estruturantes, definir o objeto de estudo e formular o problema de investigação.

Consequentemente, foram definidos o OG e os OE, e posteriormente a QC e as QD, que permitiu desenvolver, aprofundar e consolidar a revisão bibliográfica. Essa revisão foi sustentada em fontes primárias, legislação, documentos oficiais e complementadas com a consulta de fontes secundárias, que possibilitou delimitar a pesquisa.

Para alcançar a resposta às questões e objetivos delineados, definiu-se a metodologia, assim como o método a ser utilizado, conforme previamente abordado.

Nesta fase, desenvolveu-se e aprofundou-se a revisão da literatura, processo este que permaneceu até à conclusão da investigação.

A fase exploratória culminou com a elaboração do Projeto de Investigação e do modelo de análise, apresentado no Apêndice B.

A fase analítica e conclusiva tem por finalidade responder à QC, utilizando os instrumentos de recolha de dados, efetuando a sua análise e culminando com a apresentação das conclusões, conforme descrito nos subcapítulos seguintes.

3.2.1 Participantes e procedimentos

A investigação permitiu entrevistar os órgãos responsáveis pela coordenação e gestão da comunicação e relações-públicas de cada uma das FFSS, jornalistas de destaque dos OCS nacionais que desempenhem funções e têm experiência na área da segurança interna, gestores da comunicação de empresas civis e uma especialista civil em comunicação de crise, num total de 12 entrevistas.

As entrevistas realizadas encontram-se elencadas no Quadro 9, no Apêndice C.



3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Utilizou-se a técnica de amostragem por amostra não-probabilística ou empírica, que permite “tornar possível o estudo de uma população, por via de um grupo significativamente mais reduzido”. A seleção e dimensão da amostra foi definida pelo autor, sem o uso de ferramentas estatísticas (Santos & Lima, 2019, pp. 65, 69).

Quanto aos instrumentos de recolha de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, seguindo os guiões de entrevista apresentados nos Apêndices D e E, onde “o entrevistador recorre a um guião com tópicos ou questões que podem ser alteradas, em caso de necessidade, no decurso da entrevista” (Santos & Lima, 2019, p. 103). Este método foi conjugado com análise documental, com especial preferência em fontes primárias de apoio à definição da base conceptual, sustentadas em documentação de suporte às políticas de comunicação das instituições, legislação, documentos oficiais e artigos científicos.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

Segundo Bardin (1977, p. 42 cit. por Santos & Lima, 2019, p. 117), a análise de conteúdo é definida como “um conjunto de técnicas de interpretação da comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Tendo em vista dar resposta à QD1, realizou-se uma análise qualitativa do conteúdo das entrevistas dos responsáveis pela coordenação e gestão da comunicação e relações-públicas das FFSS, conjugado com a análise documental. Quanto à análise de conteúdo de todas as entrevistas semiestruturadas realizadas, com vista a dar resposta às QD2 e QD3, elaboraram-se as matrizes das Unidades de Contexto (UC) e de Registo (UR) por questão, constantes no Apêndice F, e posteriormente determinaram-se as Unidades de Contagem, através da análise de frequência das UR (Sarmento, 2013, pp. 53–55).

A análise das entrevistas permitiu apresentar um conjunto de conclusões sustentadas e fundamentadas na interpretação, análise e discussão dos resultados obtidos. Pretendeu-se, assim, apresentar contributos para o conhecimento científico, identificar possíveis temas para estudos futuros, identificar as limitações deste estudo e apresentar recomendações práticas para melhorar a forma como é desenvolvida a comunicação digital da GNR em situações de crise.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, consolidando a revisão da literatura com o conhecimento proveniente das entrevistas, respondendo às QD e à QC.

4.1 A política de comunicação das Forças e Serviços de Segurança

4.1.1 Guarda Nacional Republicana

A EG2025 apresenta a visão estratégica da Instituição para “ser uma Força de Segurança de referência, valorizada interna e externamente, e reconhecida pela excelência dos serviços que presta, baseados numa Guarda moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança”. Essa visão assenta nos valores da Instituição e o centro de gravidade estratégica focada nas pessoas, militares e civis (cfr. Figura 4) (GNR, 2020, p. 46).

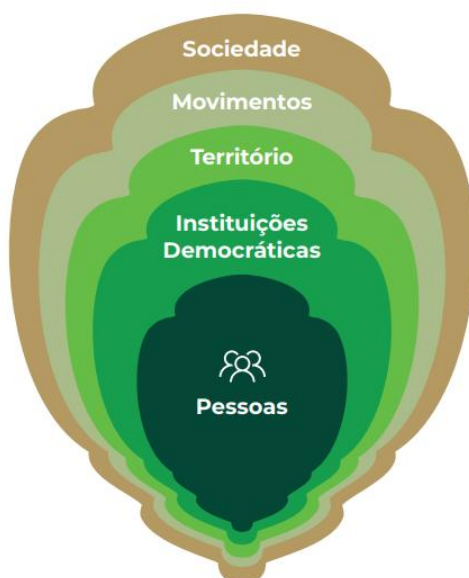


Figura 4 – Centro de gravidade estratégico da GNR

Fonte: GNR (2020, p. 48).

Deriva da EG2025 o Objetivo Estratégico 9 que tem o propósito de “impulsionar a comunicação e imagem institucional”. Este objetivo contribui para as cinco Linhas de Orientação Estratégica (GNR, 2020, pp. 52, 77), desempenhando a comunicação um papel preponderante na EG2025, reforçado por C. Canatário (entrevista presencial, 16 de abril de 2025), “tem sido criado um Plano Estratégico para a área da comunicação. O plano deve estar inter-relacionado com o ciclo estratégico da Guarda” e com o mandato do Comandante-Geral.

Em linha com as orientações estratégicas definidas pela EG2025, a cada dois anos é elaborado o PECRPI, que define como potenciar a dimensão institucional através da comunicação e da imagem institucional (GNR, 2023).

A política de comunicação da GNR está organizada em dois níveis. Ao nível do Comando da GNR, a Divisão de Comunicação e Relações-Públicas (DCRP), na direta dependência do Comandante-geral, é o “órgão que tem a competência de fazer a comunicação estratégica, a gestão e preparação de qualquer militar, especialista, técnico ou Comandante, para interação com os OCS”. Todas as Unidades da GNR têm um Oficial de Comunicação e Relações-Públicas designado, em acumulação de funções. (C. Canatário, *op. cit.*; GNR, 2023).

Esta política é implementada em níveis diferentes, mediante o impacto mediático: ao nível das Unidades da GNR, em resposta a ocorrências, operações e eventos, que mediante a especificidade e tecnicidade, são nomeados “os Comandantes dos diversos escalões para falar sobre a ocorrência policial” e ao nível estratégico, perante situações de relevo e onde “se verifica um aumento substancialmente da sensibilidade da situação e da sua mediatização” avocando o tema e a comunicação para gestão do Porta-voz da Guarda, ou o Comandante-geral se assim entender, pois é o responsável máximo pela comunicação estratégica da Instituição (cfr. Figura 5). (C. Canatário, *op. cit.*; GNR, 2023).

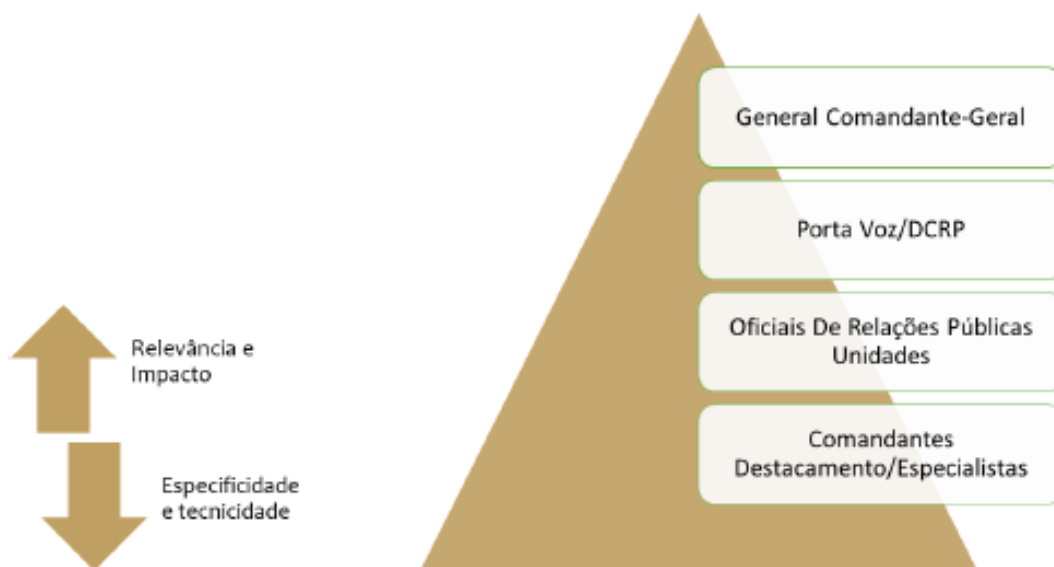


Figura 5 – Política de Comunicação da GNR

Fonte: GNR (2023, p. 18).

Em suma, o PECRPI deve emanar a vontade do Comandante-geral para o seu mandato, tendo em vista assegurar uma comunicação institucional que além de servir os propósitos operacionais, também projeta a missão, valores e identidade da GNR perante os cidadãos, reforçando o papel da Guarda como Força Humana, Próxima e de Confiança.

4.1.2 Polícia de Segurança Pública

O mapa estratégico da Polícia de Segurança Pública (PSP), conforme Figura 6, no âmbito da Estratégia 2025-2027 da PSP, representa a preocupação e importância da comunicação para a Instituição, nomeadamente ao definir como Eixo Estratégico 6 “Comunicação, imagem institucional e cooperação internacional” (PSP, 2025, p. 7).

Através deste Eixo Estratégico, a PSP pretende consolidar uma imagem institucional sólida, onde a informação é central e omnipresente, e “torna-se essencial que os cidadãos compreendam o trabalho diário realizado pelos profissionais da PSP” (PSP, 2025, p. 23).

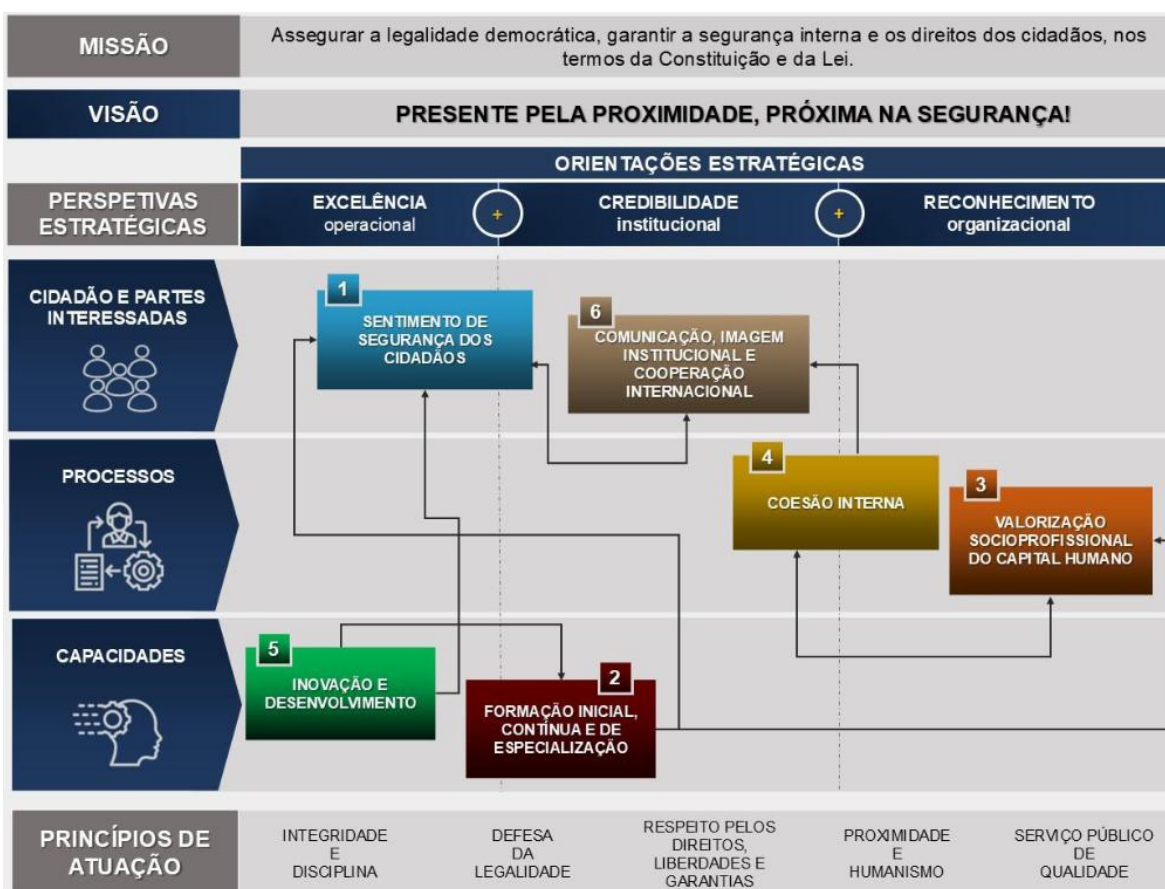


Figura 6 – Mapa Estratégico da PSP

Fonte: PSP (2025, p. 7).

A comunicação da PSP rege-se pela estratégia de comunicação, de 02 de setembro de 2020, aprovada pelo Diretor Nacional (DN), responsável máximo pela comunicação da Instituição. Este documento “pormenoriza toda a comunicação que é feita pela PSP” e tem três planos distintos: estratégico, operacional e tático (S. Soares, entrevista presencial, 13 de março de 2025).



No plano estratégico, a comunicação é operacionalizada através do Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas (GIRP), que articula os diversos níveis da estrutura comunicacional da PSP (S. Soares, *op. cit.*).

No âmbito operacional e tático, cabe aos Comandos comunicarem através dos Núcleos de Imprensa e Relações-Públicas, com articulação permanente com o GIRP através de uma coordenação direta e contínua (S. Soares, *op. cit.*).

Estes Núcleos são responsáveis por comunicações de âmbito operacional ou de carácter regional, com autonomia para emissão de notas de imprensa. Todavia, a convocação de conferências de imprensa carece de autorização do DN ou do GIRP mediante a relevância do assunto (S. Soares, *op. cit.*).

Cabe ainda ao GIRP decidir sobre a projeção nacional das ações dos Comandos, numa lógica de equidade mediática e valorização e motivação do capital humano policial, assim como ações de maior impacto (S. Soares, *op. cit.*).

Em situações de crise, a comunicação é centralizada no GIRP, que assume a responsabilidade “pelo tratamento da informação, sob coordenação e aprovação do DN, sejam comunicados de imprensa, notas de imprensa ou conferências de imprensa” (S. Soares, *op. cit.*).

Em suma, a PSP dispõe de uma estratégia de comunicação de vários níveis e mecanismos bem definidos de coordenação vertical e horizontal, através da combinação da autonomia local e controlo central, o que garante a capacidade de resposta rápida e contextualizada, e preserva a integridade da mensagem institucional.

4.1.3 Polícia Judiciária

Segundo A. Timóteo (entrevista por *email*, 03 de abril de 2025), a comunicação da Polícia Judiciária (PJ) pauta-se por cinco princípios fundamentais: transparência; objetividade; sigilo e proteção de dados; rapidez e eficiência; e unificação da mensagem.

Por sua vez, a Política de Comunicação Estratégica da instituição “tem como objetivo orientar as atividades de comunicação, garantindo a transparência, credibilidade e eficiência na disseminação de informações de interesse público” (A. Timóteo, *op. cit.*).

Esta política promove a confiança pública e reforça a imagem institucional, assim como procura impedir a desinformação e os discursos especulativos. Neste âmbito, destaca-se que a comunicação estratégica da PJ procura: promover a transparência e confiança na PJ; reforçar a relação com a sociedade e a imprensa; combater a desinformação e as *fake*



news; proteger a informação sensível e fomentar uma cultura organizacional comunicacionalmente competente (A. Timóteo, *op. cit.*).

Para garantir a eficácia da comunicação, a PJ recorre a diversos canais, desde o *site* institucional, às redes sociais, conferências de imprensa, materiais impressos e digitais, assim como canais internos. Por sua vez, a comunicação é centralizada na assessoria de imprensa, a qual é a única fonte oficial de informação para os OCS, assim como “são previamente aprovadas pela Direção Nacional e pela equipa de comunicação, para evitar especulações e informações extraoficiais” (A. Timóteo, *op. cit.*).

Em situação de crise, a PJ dispõe de um protocolo específico, com o objetivo de “minimizar impactos negativos e garantir uma resposta rápida e eficaz”, em que são incluídas nas diretrizes: a centralização da comunicação; rapidez na resposta, monitorização contínua; Porta-voz oficial; mensagens claras e precisas; e formação contínua (A. Timóteo, *op. cit.*).

A resposta à crise pela PJ demonstra um elevado grau de maturidade institucional, revelando uma preocupação com a gestão da imagem e com a preservação da confiança pública por parte do cidadão.

Em suma, a PJ apresenta uma estrutura comunicacional consolidada, ancorada numa política estratégica formalizada e operada com recurso à assessoria de imprensa centralizada.

4.1.4 Autoridade Marítima Nacional

Analisada a entrevista de C. Morais (entrevista por *email*, 20 de fevereiro de 2025), verifica-se a existência de uma arquitetura comunicacional definida hierarquicamente, com um papel preponderante atribuído ao Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA²) e Autoridade Marítima Nacional (AMN), o qual define a política de comunicação aquando da tomada de posse. Essa política é operacionalizada pelo Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas (CIRP), “entidade primariamente responsável pela sua aplicação”.

A comunicação é descrita como “ativa” e normativamente enquadrada pela publicação dedicada à Comunicação da Marinha (Marinha, 2005), a qual aborda um conjunto vasto de aspetos da comunicação, incluindo a comunicação de crise e respetiva organização, assim como instrumentos de gestão de crise, entre outros. Neste domínio, a intervenção do CIRP revela-se essencial como órgão responsável por centralizar a resposta comunicacional,

² O CEMA também é, por inerência, AMN e depende funcionalmente do Ministro da Defesa Nacional (Marinha, 2025).



nomeadamente em situações de crise, assumindo a função de Porta-voz, o Chefe do CIRP (C. Morais, *op. cit.*).

No âmbito da AMN, em situação de crises, o Capitão do Porto desempenha um papel de destaque, tanto na coordenação dos meios envolvidos como na interação com os OCS, “sempre com o apoio da Comunicação no âmbito da AMN” (C. Morais, *op. cit.*).

Existe uma área de comunicação estratégica na Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, embora sem um plano estratégico dedicado à comunicação (C. Morais, *op. cit.*).

A existência deste plano permitiria integrar a comunicação numa perspetiva mais alargada de gestão e planeamento institucional.

4.1.5 Síntese conclusiva

Neste subcapítulo apresentaram-se e discutiram-se os resultados obtidos para responder à QD1 – “*Quais as políticas de comunicação das FFSS?*”.

Considerando a análise efetuada, verifica-se que as FFSS apresentam políticas de comunicação semelhantes e pontos comuns, nomeadamente a centralização da comunicação estratégica, a valorização da coordenação com os OCS e a preocupação com a credibilidade e confiança pública, reconhecendo ainda a comunicação como um instrumento estratégico para promover a proximidade com o cidadão e para a construção da imagem institucional.

Além da PJ que tem toda a sua comunicação centralizada na assessoria de imprensa, verifica-se que as restantes FFSS descentralizam a comunicação, nomeadamente nos Oficiais responsáveis pela comunicação nas Unidades, como é o caso da GNR e da PSP (embora com graus de autonomia distintos), e nos Capitães de Porto no caso da AMN.

Pese embora as particularidades organizacionais de cada Instituição, verifica-se que as políticas de comunicação visam assegurar os objetivos estratégicos das instituições, consolidar a imagem institucional e reforçar a confiança junto dos cidadãos.

4.2 A comunicação digital em situação de crise

Identificadas as políticas de comunicação das FFSS, apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas, a sua análise e discussão, para dar resposta à QD2.

4.2.1 O papel da comunicação digital na gestão de crises

No Quadro 2 encontram-se estruturadas as perceções dos entrevistados quanto ao papel da comunicação digital na gestão de crises.



Quadro 2 – Análise de conteúdo da questão 4 das entrevistas

Cód.	UR	Entrevistados												Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	%
4.1	Acessibilidade e alcance dos canais digitais	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	10	83%
4.2	Comunicação célere e imediata	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	10	83%
4.3	Integração multicanal da comunicação	x	x		x	x	x	x			x		x	8	67%
4.4	Planeamento e estratégia comunicacional	x	x	x	x			x		x	x	x		8	67%
4.5	Evitar a desinformação e assegurar a credibilidade	x		x				x	x	x	x	x		7	58%
4.6	Interatividade e resposta com o público	x		x							x	x	x	5	42%

Relativamente ao papel da comunicação digital na gestão de crises, destaca-se a acessibilidade e alcance dos canais digitais, referido por dez entrevistados (83%). Sendo um canal direto com o cidadão, amplia o acesso e potencia a divulgação da informação a um elevado número de cidadãos, e é incrementado com a alteração dos hábitos de consumo da informação.

Os entrevistados (83%) realçaram ainda que a comunicação digital é célere e imediata, constituindo-se uma vantagem crítica em contexto de crise, possibilitando a difusão quase instantânea de informações relevantes. Esta vantagem é essencial para reduzir a incerteza e mitigar impactos negativos, como é o caso da desinformação e assegurar a credibilidade da mensagem transmitida pela organização, conforme referido por 58% dos entrevistados. Isto leva à “priorização da publicação de comunicados oficiais em redes sociais e no *site* institucional” (C. Morais, *op. cit.*).

A integração multicanal da comunicação foi realçada pelos entrevistados (67%), referindo a necessidade da utilização de diversos canais para amplificar a mensagem, que pode ser importante para a população (C. Canatário, *op. cit.*), combinando meios digitais e OCS (E5, E6, E12).

É ainda necessário planeamento e estratégia comunicacional, conforme referido por 67% dos entrevistados, dando conta da necessidade de uma estratégia de comunicação e existir planeamento da comunicação, bem como procedimentos claros para situações de crise (E1, E2, E4, E7, E9, E11).

Por fim, 42% dos entrevistados salientaram a interatividade e resposta com o público, considerando a possibilidade de interação bidirecional. Este aspeto reforça a ideia de que as organizações devem acolher as reações/sugestões do público-alvo e em caso de necessidade ajustar a estratégia de comunicação.



4.2.2 A importância da comunicação digital em situação de crise

Analisado o papel da comunicação digital na gestão de crises, os resultados espelhados no Quadro 3 sistematizam as perceções dos entrevistados quanto à importância da comunicação digital em situação de crise.

Quadro 3 – Análise de conteúdo da questão 5 das entrevistas

Cód.	UR	Entrevistados												Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	%
5.1	Alcance e acessibilidade das plataformas digitais	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	10	83%
5.2	Comunicação digital como ferramenta confiável e de prevenção			x		x	x		x		x	x	x	7	58%
5.3	Comunicação estratégica e multicanal		x				x	x	x		x	x	x	7	58%
5.4	Comunicação célere e imediata	x			x			x	x	x	x	x		7	58%

Assim, 83% dos entrevistados destacam como fatores críticos, o alcance e a acessibilidade das plataformas digitais. A ampla disseminação e rapidez no envio da mensagem a um elevado número de cidadãos que acedem às redes sociais, demonstra a importância que este tipo de comunicação tem. S. Soares (*op. cit.*) reforçou que existe um grupo alargado de cidadãos que utilizam apenas as redes sociais para consumirem informação.

Nesse sentido, diversos entrevistados (58%) evidenciaram o papel da comunicação digital como ferramenta confiável e de prevenção em situações de crise, e não apenas como uma ferramenta reativa.

Para o efeito, verificou-se a necessidade de existir uma abordagem estratégica e multicanal, adaptada à natureza da crise e ao público-alvo (58% dos entrevistados).

Por último, 58% dos entrevistados realçaram a celeridade da comunicação digital e a forma imediata como se consegue transmitir a mensagem, constituindo-se uma vantagem crítica em contexto de crise. C. Canatário (*op. cit.*) salientou que a comunicação digital é utilizada “para potenciar a rapidez”, atributo essencial para reduzir a incerteza e mitigar os impactos negativos.

4.2.3 Síntese conclusiva

Em resposta à QD2, “Qual a importância da comunicação digital em situações de crise?”, a comunicação digital desempenha um papel fundamental em situações de crise, afirmando-se como um instrumento crítico para garantir a acessibilidade, rapidez e credibilidade da informação.



Realça-se a capacidade de disseminação e alcance da mensagem a um elevado número de cidadãos de forma célere e eficaz, que através de uma difusão quase instantânea de informações relevantes permite reduzir a incerteza e mitigar impactos negativos, como a propagação da desinformação.

Por sua vez, a amplificação de uma comunicação direcionada para os diversos público-alvo, revela-se essencial para maximizar o impacto da comunicação, destacando a importância de uma estratégia comunicacional multicanal.

Pode-se concluir que a importância da comunicação digital em situações de crise não se resume à transmissão da informação, mas constitui-se como um instrumento estratégico essencial para a construção da confiança, para a prevenção de desinformação e para a proteção da imagem institucional, respondendo-se assim à QD2.

4.3 A comunicação digital da GNR em situação de crise

Neste subcapítulo procede-se à análise das potencialidades e fragilidades da comunicação digital da GNR em situação de crise, procurando dar resposta à QD3.

4.3.1 A comunicação digital da GNR em situação de crise – potencialidades e fragilidades

No Quadro 4 encontram-se estruturadas as perceções dos entrevistados quanto às potencialidades da comunicação digital da GNR em situação de crise.

Quadro 4 – Análise de conteúdo da questão 6 das entrevistas (potencialidades)

Cód.	UR	Entrevistados												Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	%
6.1.1	Interatividade e proximidade com o cidadão	x		x	x	x	x		x	x			x	8	67%
6.1.2	Rapidez e alcance da comunicação	x	x	x	x					x	x	x		7	58%
6.1.3	Adaptação multicanal e segmentação		x	x			x	x		x			x	6	50%
6.1.4	Autonomia e controlo institucional		x		x	x	x		x			x		6	50%
6.1.5	Evitar a desinformação e assegurar a credibilidade			x	x		x		x	x				5	42%
6.1.6	Produção de conteúdos diversificados		x	x							x		x	4	33%

A principal potencialidade apontada pelos entrevistados (67%) é a interatividade e proximidade da instituição com o cidadão, pois possibilita “uma comunicação bidirecional, permitindo que os seguidores possam fazer perguntas ou denunciar problemas, recebendo respostas, praticamente, em tempo real” (A. Timóteo, *op. cit.*).

Outra potencialidade identificada pelos entrevistados (58%) reside na rapidez com que a informação é transmitida ao cidadão, assim como o alcance ampliado da comunicação a



diferentes pessoas, uma vez que a comunicação digital tem um público-alvo muito distinto. Torna-se por isso necessário adaptar o conteúdo à especificidade de cada canal e público-alvo, conforme referido por metade dos entrevistados.

Para 50 % dos entrevistados, a autonomia na produção e gestão de conteúdos permite reduzir a dependência dos meios de comunicação tradicionais, assim como permite à instituição controlar e mitigar a propagação de notícias falsas, evitando a desinformação e assegurando a credibilidade da informação, garantindo às instituições um maior controlo e autonomia da comunicação institucional.

No Quadro 5 encontram-se estruturadas as perceções dos entrevistados quanto às fragilidades da comunicação digital da GNR em situação de crise.

Quadro 5 – Análise de conteúdo da questão 6 das entrevistas (fragilidades)

Cód.	UR	Entrevistados												Resultados		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	%	
6.2.1	Riscos de desinformação e erros	x	x	x	x			x					x		6	50%
6.2.2	Vulnerabilidade e gestão da resposta ao cidadão	x	x	x	x							x		x	6	50%
6.2.3	Resposta demorada e limitada					x	x	x	x	x					5	42%
6.2.4	Má gestão da informação com impacto negativo na eficácia da mensagem			x								x	x		3	25%
6.2.5	Difusão limitada						x	x							2	17%
6.2.6	Exclusão digital e acessibilidade												x		1	8%
6.2.7	Limitações técnicas e de recursos											x			1	8%
6.2.8	Número reduzido de seguidores						x								1	8%

Apesar das potencialidades, metade dos entrevistados identificaram como fragilidades o risco de desinformação e disseminação de notícias falsas, em resultado da rapidez da comunicação digital, o que pode “comprometer a qualidade da comunicação.” (C. Morais, *op. cit.*).

Segundo 50% dos entrevistados, a exposição pública no digital, torna a GNR vulnerável a críticas negativas, pelo que existe a necessidade de monitorização permanente, pese embora a GNR não tenha perfil institucional na rede social com maior popularidade, o “TikTok”. A ausência deste perfil no “TikTok” e a divulgação exclusiva nas redes sociais, excluindo os OCS, foram identificadas como fragilidades (E6, E7).



Foi também identificado como fragilidade a falta de informação aos OCS em situação de crise, ou seja, não obstante a reação nas plataformas digitais, é necessário duplicar essa informação para os OCS (E5, E6, E7, E8, E9).

O volume de informação presente na comunicação digital é apresentado como uma fragilidade, o que poderá resultar na má gestão da informação com impacto negativo na eficácia da mensagem. Associado a esta fragilidade, temos as limitações técnicas e de recursos, seja por falta de meios e recursos humanos especializados para gerir a interação com o público-alvo, que é essencial.

Por fim, foi evidenciada a existência de barreiras de acessibilidade associadas à exclusão digital de parte da população portuguesa, especialmente a mais idosa (E11), o que poderá limitar o alcance da comunicação digital, assim como um número reduzido de utilizadores (E6).

Considerando os resultados obtidos, considera-se a QD3 respondida.

4.3.2 A relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise

Em complemento aos resultados obtidos nas QD, procurou-se sistematizar a perceção dos entrevistados quanto à promoção, pela comunicação digital da GNR, da confiança e segurança pública no decorrer de situações de crise, tendo-se obtido os resultados constantes no Quadro 6.

Quadro 6 – Análise de conteúdo da questão 7 das entrevistas

Cód.	UR	Entrevistados												Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	%
7.1	Credibilidade da informação	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	11	92%
7.2	Imagem institucional	x		x	x	x					x	x	x	7	58%
7.3	Rapidez e agilidade comunicacional	x	x	x				x	x		x	x		7	58%
7.4	Limitações e oportunidades de melhoria		x	x		x		x	x		x			6	50%
7.5	Interação com a comunidade			x				x	x			x	x	5	42%
7.6	Gestão de crise e estratégia digital			x	x			x			x			4	33%

Para 92% dos entrevistados, a credibilidade da informação transmitida digitalmente pela GNR, no decorrer de situações de crise, é o que mais contribui para promover a confiança e a segurança pública, seguida pela imagem institucional, e ainda a rapidez e agilidade comunicacional, segundo 7 entrevistados (58%). A imagem institucional encontra-se diretamente ligada à promoção pela GNR de segurança e transparência, pois a forma como comunica tem impacto direto na perceção de legitimidade por parte do cidadão.



Atendendo o que foi atrás mencionado, metade dos entrevistados identificaram fragilidades e oportunidades de melhoria. S. Soares (*op. cit.*) referiu “que somos instituições hierarquizadas e que há limites”, o que poderá dificultar a adoção plena de dinâmicas digitais. Além disso, os entrevistados mencionam a morosidade na resposta institucional e a necessidade de uma maior visibilidade das pequenas ações através das redes sociais.

No entanto, a aproximação entre a instituição e o cidadão foi um elemento valorizado por 42% dos entrevistados, sendo a comunicação digital percecionada como um instrumento que potencia a proximidade GNR-cidadão.

Por fim, 33% dos entrevistados percecionam a comunicação digital como parte integrante da gestão estratégica de crises, tendo sido mesmo apresentados casos concretos por E. Lemos (entrevista por *email*, 03 de abril de 2025), como o incidente tático policial no Pinhal Novo e o incêndio industrial em Setúbal.

4.4 A relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise

Tendo sido analisados e discutidos os resultados da investigação em resposta às QD, este subcapítulo visa dar resposta à QC – “*Qual a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise?*”, com vista a concretizar o OG do estudo.

A comunicação digital da GNR revela-se uma ferramenta fundamental e estratégica em situações de crise, assumindo um papel central na promoção da confiança pública e na construção da imagem institucional.

A credibilidade da informação transmitida é apontada como o principal fator que contribui para a segurança e confiança pública em contexto de crise.

A rapidez e a agilidade comunicacional permitem a difusão imediata de informações relevantes, a mitigação de desinformação e notícias falsas e a redução da incerteza social.

A comunicação digital, para além de facilitar uma resposta célere e estruturada, também contribuiu para a valorização da imagem institucional da GNR. Esta ligação fortalece a perceção de transparência, legitimidade e eficácia da GNR junto dos cidadãos, a qual é reforçada pela capacidade da GNR integrar diferentes canais de comunicação, combinando plataformas digitais e outros meios de comunicação, de forma a maximizar o alcance das suas mensagens e reforçar a interação com o cidadão.

Contudo, foram também identificadas fragilidades e oportunidades de melhoria, nomeadamente a necessidade de reforçar a partilha de informação com os OCS de forma mais célere e mais completa, aumentando a visibilidade de ações locais relevantes.



Também a cultura organizacional, os valores e a hierarquia da instituição, embora fundamentais para a sua estrutura funcional, constituem-se como um desafio à adoção plena de dinâmicas digitais modernizadas e flexíveis.

Conclui-se que a comunicação digital da GNR, em situações de crise, assegura uma transmissão célere e credível de informação, posicionando-a como uma Força Humana, Próxima e de Confiança, reforçando a sua imagem institucional.



5. Conclusões

Com os efeitos da globalização e da proliferação das novas tecnologias da informação, o fenómeno emergente do mundo em rede e das redes sociais potenciou a comunicação digital, tornando-se um instrumento imprescindível para qualquer instituição/organização.

Atualmente, a informação circula a uma velocidade sem precedentes, aumentou a complexidade das dinâmicas sociais e a comunicação desempenha um papel estratégico essencial para as organizações.

A comunicação digital emergiu como uma dimensão estratégica essencial para as organizações, especialmente em contextos de crise, onde a gestão da informação e da imagem institucional se torna crítica.

A comunicação de crise, entendida como o conjunto de práticas comunicacionais que visam minimizar o impacto negativo de um evento imprevisto sobre a imagem de uma organização, passou a ser fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, porque permite uma maior celeridade na passagem da mensagem e na amplificação dos seus resultados. A sua ausência, por sua vez, dá espaço à desinformação e a notícias falsas que poderão ser danosas à organização.

A evolução da GNR, como uma Força Humana, Próxima e de Confiança, reconheceu a necessidade de evoluir e modernizar a sua política de comunicação, conforme indica os desígnios estratégicos da EG2025. Com a evolução dos desafios sociais, a GNR precisa estar à altura das tendências nacionais e mundiais e responder com eficácia, rapidez e transparência. Juntamente com esses desafios, a desinformação e o escrutínio público obrigam a instituição a assumir a volatilidade e a efemeridade da comunicação e a reforçar a sua posição de liderança através de uma comunicação integrada, proativa e orientada para os resultados.

Na elaboração do presente estudo, adotou-se a metodologia de raciocínio indutivo, adotando uma estratégia qualitativa e o desenho de estudo de caso. A investigação decorreu em duas fases principais: uma fase exploratória, focada na revisão bibliográfica e na realização de entrevistas exploratórias, e uma fase analítica e conclusiva, onde se procedeu à recolha sistemática de dados através de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram realizadas a doze participantes, nomeadamente responsáveis pela comunicação nas FFSS, jornalistas de destaque dos OCS nacionais com vasta experiência na área da segurança interna e especialistas em comunicação de crise.



O tratamento de dados assentou numa análise qualitativa de conteúdo, em resposta à QD1, e a técnica de UR através da elaboração de matrizes das UC e de registo por questão.

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas e da análise documental permitiu compreender a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise, em resposta à QC, através das respostas obtidas às QD delineadas no estudo.

Relativamente à QD1 – “*Quais as políticas de comunicação das FFSS?*”, constatou-se que as FFSS analisadas dispõem de políticas de comunicação estratégicas formalizadas. A comunicação é maioritariamente centralizada ao nível estratégico, no caso da GNR sob a responsabilidade do Comandante-geral através da DCRP, mas existe uma descentralização ao nível operacional e tático nas Unidades, com especial relevo em eventos operacionais menos mediáticos e gestão local de incidentes.

Destaca-se ainda a preocupação transversal a todas as FFSS com a transparência, o reforço da confiança junto dos cidadãos e a concretização dos objetivos estratégicos. Verifica-se ainda uma crescente utilização de plataformas digitais como instrumento de comunicação de crise.

Quanto à QD2 – “*Qual a importância da comunicação digital em situações de crise?*”, os resultados das entrevistas destacaram que a comunicação digital é um instrumento essencial para assegurar a acessibilidade e alcance da informação, permitindo uma resposta rápida, direta e ampla ao cidadão.

A comunicação digital foi ainda reconhecida como uma ferramenta de prevenção de crise, potenciando a confiança pública antes e durante eventos críticos, bem como um meio privilegiado para combater a desinformação e de proteção da imagem institucional.

Por sua vez, a utilização coordenada de redes sociais, sítios institucionais e meios de comunicação tradicionais (imprensa, rádio e televisão) permite amplificar a mensagem e adequá-la aos diferentes públicos-alvo. Esta multiplicidade de canais torna-se essencial para maximizar o impacto da comunicação.

Em resposta à QD3 – “*Quais as potencialidades e fragilidades da comunicação digital, da GNR, em situação de crise?*”, a análise evidenciou um conjunto de potencialidades e fragilidades.

Entre as potencialidades identificadas, destacam-se a interatividade e proximidade com os cidadãos, através da promoção de uma comunicação bidirecional; a rapidez e alcance na disseminação de informação; a capacidade de autonomizar a produção de conteúdos; a



autonomia e controlo da instituição sobre a mensagem; e a efetiva contenção da desinformação, pois permite posicionar a GNR como uma fonte credível de informação.

Quanto às fragilidades, salientam-se a vulnerabilidade à disseminação de notícias falsas e desinformação, caso não exista uma monitorização contínua e uma resposta célere e o mais completa possível; a resposta demorada ou limitada, especialmente face a solicitações mediáticas urgentes; a exposição a críticas públicas espontâneas nas redes sociais, com potenciais impactos negativos na imagem institucional; e as limitações técnicas e de recursos humanos especializados na gestão da comunicação digital.

Em resposta à QC – “*Qual a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise?*”, na prossecução do OG – “*Avaliar a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise.*”, a investigação permitiu concluir que a comunicação digital da GNR constitui-se como um instrumento estratégico indispensável para assegurar a difusão rápida e credível de informação em momentos críticos, evitando desta forma o descrédito institucional. Esta, por sua vez, tem resultado no processo de confiança pública da Instituição através da consistência, transparência e empatia das mensagens transmitidas.

Concluiu-se ainda que a comunicação digital é relevante para potenciar a imagem institucional da GNR perante a opinião pública e os OCS, considerando que permite à Instituição comunicar e interagir diretamente com o público-alvo, o que permite ampliar a capacidade de gestão estratégica de uma crise, não apenas em fase reativa, mas também na prevenção e/ou mitigação dessa crise.

Além disso, verificou-se que a GNR tem vindo a dedicar especial atenção à comunicação digital, em alinhamento com os objetivos estabelecidos na EG2025, pese embora subsistam oportunidades de melhoria identificadas, tal como a criação de perfil institucional no “TikTok”, e ao reforço da capacidade de resposta em tempo real.

Em suma, os resultados demonstram que a comunicação digital da GNR em situação de crise, quando planeada estrategicamente e operacionalizada de forma integrada e ágil, contribui decisivamente para a gestão eficaz de crises e para a consolidação da relação de confiança entre a Instituição e o cidadão.

Perante o exposto, considera-se que o presente estudo oferece diversos contributos para o conhecimento no domínio da comunicação de crise no setor da segurança interna, nomeadamente através da validação do papel estratégico da comunicação digital como ferramenta fundamental para a gestão de crises nas FFSS; a identificação de boas práticas adotadas pela GNR e pelas restantes FFSS no uso das plataformas digitais em situações de



crise, servindo de base para a elaboração de futuras políticas de comunicação; e a caracterização das potencialidade e fragilidades da comunicação digital da GNR, através do diagnóstico do ponto atual que permite sustentar intervenções de melhoria no âmbito da comunicação estratégica da Instituição.

Contudo, a investigação apresenta algumas limitações que importa salientar. A análise da importância da comunicação digital em situação de crise, e as potencialidades e fragilidades, basearam-se exclusivamente nas perceções dos entrevistados, sem recurso a métricas quantitativas de avaliação da eficácia da comunicação digital da GNR. Outra limitação é a dimensão da amostra, que apesar de adequada para o método qualitativo, limita a generalização dos resultados a outras realidades organizacionais ou contextos internacionais.

Para estudos futuros, considera-se pertinente aprofundar e expandir os resultados obtidos através da análise da perceção do cidadão sobre a credibilidade e eficácia da comunicação digital da GNR ou com recurso à análise quantitativa através de ferramentas métricas das plataformas digitais; estudos comparativos entre diferentes FFSS nacionais e internacionais, de forma a identificar fatores críticos de sucesso e boas práticas.

Considerando os resultados da investigação, recomenda-se aumentar a visibilidade e o alcance da comunicação digital, nomeadamente a possibilidade de expansão para novas plataformas, potenciar a estratégia de comunicação integrada, com vista a ampliar os conteúdos em múltiplos canais e garantir uma resposta integrada mais célere e eficaz em situações de crise.



Referências bibliográficas

- Almeida, L. M. de. (2007). Comunicação de risco em saúde pública. *Edições Salamandra*, 97–114.
- Bloch, E. (2013). La communication de crise. *Portail national des ressources et des savoirs*, 79–96.
- Brandão, D., Martins, N., & Cooper, R. (2023). Design e Comunicação: Desafios e Dilemas do Digital. *Comunicação e Sociedade*, 43. doi: 10.17231/comsoc.43(2023).4830
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cardoso, G. (2023). *Networked communication. People are the message* [versão PDF]. Lisboa: Mundos Sociais.
- Centro Nacional de Cibersegurança. (2024). *Referencial de Comunicação de Risco e de Crise em Cibersegurança* [versão PDF]. Centro Nacional de Cibersegurança. Retirado de <https://www.cncs.gov.pt/docs/ref-com-crise-cncs.pdf>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550049
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: theory and practice* [versão PDF]. London: SAGE.
- Costa, A. (2024, 27 de março). As quatro crises e as sete mudanças estruturais dos últimos oito anos [Página online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=as-quatro-crises-e-as-sete-mudancas-estruturais-dos-ultimos-oito-anos>
- Cruz, J. C. da. (2002). *Introdução ao estudo da comunicação: imprensa, cinema, rádio, televisão e redes multimédia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho (2010). *Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 2.^a série, 119, 33856–33891. Lisboa: O Comandante-Geral.
- Duke, S., & Masland, L. (2002). Crisis communication by the book. *Public Relations Quarterly*, 47(3), 30–36.
- Fachada, C. P. de A., Marreiros, J. P. R., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. dos. (2020). *Normas de Autor no IUM (3.^a Edição revista e atualizada)* (Vol. 7). Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Félix, J. d'Arc B. (Ed.). (2020). *Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países* [versão PDF] (1.^a Ed.). Brasília: Rede Integrada.
- Figueiredo, A. S. D., Thomé, A. F. V. H., Bubolz, F., Santos, H. M. D., Menin, J. D., Cardoso, L. M. A., ... Gomes, S. (2024). Desafios e oportunidades da comunicação na sociedade digital. *Revista ft*, 28(139). doi: 10.69849/revistaft/ni10202410222032
- GNR. (2020). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Autor. Retirado de https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia_2025.pdf
- GNR. (2023). *Plano estratégico de comunicação relações públicas e imagem 2023-2024*. Lisboa: Autor.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach* [versão PDF] (3.^a Ed.). PR in practice series. London: Kogan Page.
- ICM. (2024). *ICM annual crisis report 2023* (p. 11). Indiana: Institute for Crisis Management. Retirado de https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2024/07/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2023_Issued-July-31.2024.pdf
- IGeFE. (2023). *Política de comunicação*. Instituto de Gestão Financeira da Educação, IP. Retirado de <https://www.igefe.mec.pt/Files/DownloadDocument/456>
- ISO-22361-2022. (2022). *Security and resilience - crisis management - guidelines*. ISO.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique: Stratégies, processus et pratiques*. PUQ.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38–51.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Organizational communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization. *Matrizes*, 8(2), 35. doi: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. doi: 10.14195/2183-5462_33_1
- Lourenço, L. (2003). Análise de riscos e gestão de crises. O exemplo dos incêndios florestais. *Territorium*, (10), 89–100. doi: 10.14195/1647-7723_10_6
- Lourenço, L., & Almeida, A. B. D. (2018). Alguns conceitos à luz da teoria do risco. Em L. (Coord.) Lourenço & A. (Coord.) Amaro, *Riscos e crises: da teoria à plena manifestação* (1.^a Ed., pp. 17–77). Imprensa da Universidade de Coimbra. Retirado de <https://ucdigitalis.uc.pt/pombalina/item/68045>



- Machado, J. (2024). *Risco e crise no contexto da comunicação organizacional - artigos e entrevistas de especialistas* (1.ª Ed.). Santa Maria - RS: FACOS-UFSM.
- Marinha. (2005). *PGA 4 (A) A Comunicação na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha. (2025). CEMA-AMN. Retirado de <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/cema-amn.aspx>
- McQuail, D. (2003). *Teoria da comunicação de massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Meirinhos, R., & Barreto, A. M. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75–90. doi: 10.14195/2183-5462_33_5
- Miguel, I., & Silva, M. (2023). Desafios e Estratégias de Comunicação Digital Numa Organização Educativa em Portugal, no Período Pandémico COVID-19. *Comunicação e Sociedade*, 43, 1–17. doi: 10.17231/comsoc.43(2023).4462
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–73. doi: 10.14195/2183-5462_33_4
- NEP/INV 003 (A3). (2020). *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: IUM.
- NEP/INV 001 (A2). (2024). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito dos cursos não conferentes de grau académico, do Departamento de Estudos Pós-graduados*. Lisboa: IUM.
- Observatório da Comunicação de Crise. (2024). Glossário de crise [Página online]. Retirado de <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/glossario-de-crise>
- Pinto, T. T. (2024, 18 de novembro). O novo paradigma da Comunicação em Crise: a arte da resposta e da prudência em um ambiente digital [Página online]. Retirado de <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/2024/11/18/o-novo-paradigma-da-comunicacao-em-crise-a-arte-da-resposta-e-da-prudencia-em-um-ambiente-digital>
- PSP. (2025). *Estratégia 2025-2027 Polícia de Segurança Pública*. Lisboa: Autor.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10, 43–55. doi: 10.1080/10810730590904571



- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield: Charles C Thomas.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos. *Comunicação e Sociedade*, 12, 179–194. doi: 10.17231/comsoc.1(1999).1444
- Santos, L. A. B. dos, & Lima, J. M. M. do V. (Eds.). (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scollick, D. A. (2020). *Multilevel Adaptive Architecture for Strategic Defence Planning*.
- Silva, P. (2014). O conceito de crise: Perspectiva política e económica. Em A. S. Lara, *Crise, Estado e Segurança* (pp. 59–68). Lisboa: Edições MGI.
- Vieira, R. F. (2004). *Comunicacao organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Zerfass, A., & Volk, S. C. (2020). Communication Management. Em P. Moy, *Communication*. Oxford University Press. Retirado de <https://oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0244.xml>



Apêndice A – Conceitos instrumentais

Considerando os conceitos estruturantes da investigação densificados no trabalho, considera-se que seja relevante a clarificação de um conjunto de conceitos instrumentais, conforme apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Conceitos instrumentais

CONCEITOS	DEFINIÇÃO
Comunicação de risco	“[...] processo interactivo e deliberado de troca de informação sobre riscos (natureza, gravidade e aceitabilidade) entre indivíduos, instituições e comunidades relativo a situações que ameaçam a saúde, segurança e ambiente” (Almeida, 2007, p. 97).
Comunicação interna	“[...] visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (Félix, 2020, p. 99).
Comunicação institucional	“[...] procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de uma personalidade” (Félix, 2020, p. 100).
Estratégia de comunicação	“ <i>The general set of communications objectives and related communications programmes or tactics chose by an organization in order to support the corporate and/or market strategies of the organization</i> ” (Cornelissen, 2004, p. 184).
Gestão da comunicação	Processos de comunicação de direção nos contextos organizacionais ao longo das fases da análise, planeamento, organização, condução e avaliação do objetivo para contribuir para as metas organizacionais e criação de valor (Zerfass & Volk, 2020, p. 3).
Imagem	“Conjunto de percepções, concetuais e icônicas, que os sujeitos produzem mentalmente sobre determinada organização. A construção de imagem se dá sempre por processos subjetivos que sintetizam em representação mental as diversas experiências interativas que os públicos têm, direta e/ou indiretamente, com a organização” (Observatório da Comunicação de Crise, 2024).
Planeamento estratégico	Processo através do qual se estabelecem objetivos a longo prazo, definindo o caminho e as ações necessárias para os alcançar (Scollick, 2020), permitindo ao planeador perceber de que forma pode contribuir para o desenvolvimento da tarefa e como medir o sucesso (Gregory, 2010).
Política de comunicação	“[...] é um dos principais instrumentos de gestão da comunicação, a qual fundamenta os planos, os projetos e as ações de comunicação. Situada no nível estratégico, a Política de Comunicação deve estar em sintonia com a missão, a visão e os valores da Instituição, promovendo condições para que ela seja efetivamente implementada e assumida como um compromisso diário por todos os envolvidos” (IGeFE, 2023, p. 7).
Unidades de contagem	“São aritméticas e contam o número de vezes que se repete a unidade de registo (as frases) numa entrevista e/ou em várias (Sarmiento, 2013, p. 54).
Unidades de contexto	“São segmentos do texto (da mensagem) que contem as unidades de registo e, portanto, de maiores dimensões do que a unidade de registo. Permitem compreender o significado das unidades de registo” (Sarmiento, 2013, p. 54).
Unidades de registo	“São fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo e fazem parte de uma dada subcategoria. Trata-se de uma unidade de segmentação ou de recorte, que pode ser definida por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave), uma frase ou um parágrafo do texto” (Sarmiento, 2013, p. 54).



Apêndice B – Modelo de Análise

Quadro 8 – Modelo de análise

Tema	Crisis communication e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise				
Problema	De que forma a comunicação digital em situações de crise contribui para a política de comunicação da GNR?				
Objeto de estudo	A comunicação digital da GNR em situação de crise.				
Delimitação	Temporal	Espacial	Conteúdo		
	Desde 2023	GNR	Comunicação digital da GNR sem situação de crise, com recurso aos meios de comunicação digitais		
Objetivo Geral	Avaliar a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise.				
Questão Central	Qual a relevância da comunicação digital da GNR em situação de crise?				
Metodologia	Raciocínio:	Estratégia:	Desenho da pesquisa:		
	Indutivo	Qualitativa	Estudo de Caso		
Objetivos Específicos	Questões derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha
OE1	QD1	Comunicação Crise Comunicação organizacional	Comunicação estratégica	Planeamento estratégico Coordenação e estrutura Gestão da comunicação de crise Rapidez e precisão da informação	1.ª Fase - Entrevistas abertas (exploratórias); - Análise documental de normas, bibliografia e trabalhos académicos, com crítica e triangulação de fontes, privilegiando fontes primárias. 2.ª Fase - Entrevistas Semiestruturadas - Análise documental de normas, bibliografia e trabalhos académicos, com crítica e triangulação de fontes, privilegiando fontes primárias.
OE2	QD2				
Identificar as políticas de comunicação das FFSS.	Quais as políticas de comunicação das FFSS?		Comunicação de crise	Impacto e resposta do público	
OE3	QD3			Potencialidades	
Avaliar as potencialidades e fragilidades da comunicação digital, da GNR, em situação de crise.	Quais as potencialidades e fragilidades da comunicação digital, da GNR, em situação de crise?			Fragilidades	



Apêndice C – Entrevistas realizadas

Quadro 9 – Entrevistas realizadas

IDENTIFICAÇÃO		FUNÇÃO	ENTIDADE	DATA
E1	Tenente-coronel Carlos Manuel de Almeida Canatário	Chefe da DCRP	GNR	16ABR25 Presencial
E2	Subintendente Sérgio José Duarte Vale Soares	Diretor do GIRP	PSP	13MAR25 Presencial
E3	Ana Timóteo	Coordenadora do Gabinete de Imagem e Comunicação	PJ	03ABR25 <i>email</i>
E4	Capitão-tenente Carla Sofia Machado Morais	Serviço de CIRP	AMN	20FEV25 <i>email</i>
E5	Célia Maria Melo Paulo	Jornalista	LUSA – Agência de Notícias de Portugal	14MAR25 Presencial
E6	Sérgio Vitorino	Jornalista	CMTV	12MAR25 <i>email</i>
E7	João Porfírio	Jornalista	Observador	09ABR25 Presencial
E8	Natacha Loureiro	Jornalista	TVI/ <i>Cable News Network Portugal</i>	24MAR25 <i>email</i>
E9	Pedro Freitas	Jornalista	Sociedade Independente de Comunicação	03ABR25 <i>email</i>
E10	Elsa Lemos	Especialista em comunicação de crise	---	03ABR25 <i>email</i>
E11	David Emanuel Ribeiro Pereira	Gestor de Marketing Digital	Pingo Doce	31MAR25 Videoconferência
E12 ³	Ana Catarina Castanheira Andreia Pinho Catarina Tavares Machado	Direção de Comunicação e <i>Stakeholders</i>	E-Redes	03ABR25 Videoconferência

³ Realizada entrevista grupal, ocorre “quando um entrevistador recolhe informações de vários participantes, através de inquirição, da observação conjunta das interações e da dinâmica de grupo” (Sarmiento, 2013, p. 33).



Apêndice D – Guião de entrevista dos Oficiais de Relações-Públicas



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO 2024/2025

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

***Crisis communication* e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise.**

Enquadramento

O presente guião de entrevista semiestruturada, foi elaborado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2024/2025, subordinado ao tema “***Crisis communication* e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise**”, e que pretende avaliar a relevância da comunicação digital na Guarda Nacional Republicana (GNR) em situação de crise.

A crescente utilização de plataformas digitais pela população tem levado que as organizações dependam cada vez mais da comunicação digital, o que exige uma avaliação constante das estratégias e das práticas em curso. Essa adaptação visa potenciar o impacto positivo na opinião pública no geral, e em situações de crise em particular.

As crises são constantes, sejam elas de natureza pessoal, social ou organizacional, podendo interferir nas operações da organização e colocar em risco a imagem pública institucional. Assim, a organização deve promover a comunicação de crise, seja com o objetivo de evitar que uma situação de crise potencial se torne numa crise efetiva, seja com o intuito de reduzir os impactos negativos e preservar a imagem da organização quando a crise ocorre.



A Estratégia da Guarda 2025 definiu as pessoas, militares e civis, como sendo o centro de gravidade estratégica da organização, fazendo com que a comunicação desempenhe um papel preponderante na disseminação e projeção da imagem institucional da GNR e da comunicação organizacional.

Neste contexto, considera-se pertinente realizar uma investigação que permita identificar a importância que a comunicação digital desempenha em situações de crise, bem como as suas potencialidades e fragilidades.

O guião de entrevista apresenta sete questões, através das quais se pretende recolher dados que permitam estruturar, sistematizar e analisar os dados, com vista a dar resposta às questões derivadas do trabalho.

Caso o pretenda, será devidamente salvaguardado o anonimato e confidencialidade.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação, sendo apenas transpostos os dados relevantes para o documento final da investigação, caso seja autorizado.

Solicita-se, por último, autorização para poder gravar a sua imprescindível colaboração em formato áudio, com vista a facilitar a recolha e integridade dos dados, sendo a sua destruição assegurada após a defesa do trabalho de investigação.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Organização: _____

Cargo/Função: _____



1. Existe uma política de comunicação estratégica para a sua Organização/Instituição?

(Solicita-se que seja descrita a política de comunicação estratégica, referindo se existe algum plano “estratégico” que as definam e se são adaptáveis a diferentes tipos de crise. Se possível, exemplificar)

2. De que forma se encontra organizada a política de comunicação estratégica da sua Organização/Instituição?

(Solicita-se que seja descrita se existe e qual a dependência hierárquica, se existe um manual ou guia)

3. Como é gerida a comunicação da sua Organização/Instituição em situação de crise?

(Além da descrição dos critérios, solicita-se que seja referido se existe um responsável específico para decidir o conteúdo das mensagens. Em caso afirmativo, quem é)

4. Do seu ponto de vista, qual o papel da comunicação digital na gestão de crises?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião, tendo em consideração critérios como a rapidez e precisão da informação, consistência e coerência da mensagem, e o impacto e resposta do público)

5. Considera que a comunicação digital, em situação de crise (potencial ou concreta), é importante?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião, fundamentando se existe preferência por algum canal de comunicação específico (redes sociais, sítios da *internet* ou outras plataformas), e qual o motivo)

6. Na sua perspetiva, quais as principais potencialidades e fragilidades da comunicação digital da GNR em situação de crise?

(Pretende-se que seja enumeradas 3 a 4 potencialidades e 3 a 4 fragilidades)

6.1 Potencialidades

6.2 Fragilidades

7. Considera que a comunicação digital da GNR promove a confiança e segurança pública no decorrer de situações de crise?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião)



Apêndice E – Guião de entrevista dos jornalistas



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO 2024/2025

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

***Crisis communication* e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise.**

Enquadramento

O presente guião de entrevista semiestruturada, foi elaborado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2024/2025, subordinado ao tema “***Crisis communication* e comunicação digital: O processo de resposta da GNR em situação de crise**”, e que pretende avaliar a relevância da comunicação digital na Guarda Nacional Republicana (GNR) em situação de crise.

A crescente utilização de plataformas digitais pela população tem levado que as organizações dependam cada vez mais da comunicação digital, o que exige uma avaliação constante das estratégias e das práticas em curso. Essa adaptação visa potenciar o impacto positivo na opinião pública no geral, e em situações de crise em particular.

As crises são constantes, sejam elas de natureza pessoal, social ou organizacional, podendo interferir nas operações da organização e colocar em risco a imagem pública institucional. Assim, a organização deve promover a comunicação de crise, seja com o objetivo de evitar que uma situação de crise potencial se torne numa crise efetiva, seja com o intuito de reduzir os impactos negativos e preservar a imagem da organização quando a crise ocorre.



A Estratégia da Guarda 2025 definiu as pessoas, militares e civis, como sendo o centro de gravidade estratégica da organização, fazendo com que a comunicação desempenhe um papel preponderante na disseminação e projeção da imagem institucional da GNR e da comunicação organizacional.

Neste contexto, considera-se pertinente realizar uma investigação que permita identificar a importância que a comunicação digital desempenha em situações de crise, bem como as suas potencialidades e fragilidades.

O guião de entrevista apresenta quatro questões, através das quais se pretende recolher dados que permitam estruturar, sistematizar e analisar os dados, com vista a dar resposta às questões derivadas do trabalho.

Caso o pretenda, será devidamente salvaguardado o anonimato e confidencialidade.

Os dados recolhidos através da presente entrevista destinam-se, única e exclusivamente, à realização desta investigação, sendo apenas transpostos os dados relevantes para o documento final da investigação, caso seja autorizado.

Solicita-se, por último, autorização para poder gravar a sua imprescindível colaboração em formato áudio, com vista a facilitar a recolha e integridade dos dados, sendo a sua destruição assegurada após a defesa do trabalho de investigação.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Organização: _____

Cargo/Função: _____



[...]

4. Do seu ponto de vista, qual o papel da comunicação digital na gestão de crises?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião, tendo em consideração critérios como a rapidez e precisão da informação, consistência e coerência da mensagem, e o impacto e resposta do público)

5. Considera que a comunicação digital, em situação de crise (potencial ou concreta), é importante?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião, fundamentando se existe preferência por algum canal de comunicação específico (redes sociais, sítios da *internet* ou outras plataformas), e qual o motivo)

6. Na sua perspetiva, quais as principais potencialidades e fragilidades da comunicação digital da GNR em situação de crise?

(Pretende-se que seja enumeradas 3 a 4 potencialidades e 3 a 4 fragilidades)

3.1 Potencialidades

3.2 Fragilidades

7. Considera que a comunicação digital da GNR promove a confiança e segurança pública no decorrer de situações de crise?

(Solicita-se que enuncie e fundamente a sua opinião)

**Apêndice F – Matriz das unidades de contexto e de registo****Quadro 10 – Excerto das respostas à questão 4**

Questão 4 - Do seu ponto de vista, qual o papel da comunicação digital na gestão de crises?		
Entrevistado	UC	UR
E1	- “[...] as situações que são complexas e mediáticas tendem a aparecer rapidamente através das redes sociais [...]”	4.2
	- “[...] é necessário proceder-se à confirmação dos dados [...]”	4.5
	- “[...] temos de saber aproveitar a comunicação social nos diversos formatos para que seja mais um canal de amplificação da mensagem, a qual pode ser importante para a população [...]”	4.3
	- “[...] vai diretamente para o conhecimento dos dois públicos-alvo, o cidadão e a comunicação social.”	4.4
	- “[...] tem a potencialidade de conseguir ser um canal de comunicação direta com o cidadão [...]”	4.1
	- “[...] os órgãos de comunicação social poderão aceder à nossa mensagem através das nossas redes, amplificando-a.”	4.2
	- “[...] Potencia a rapidez da comunicação e tem a capacidade de transmitir informação pública de forma mais rápida [...]”	4.6
	- “[...] é muito mais célere do que fazer-se um comunicado de imprensa [...]”	4.2
E2	- “[...] todos os comunicados de imprensa que fazemos e que tenham algum relevo, são transpostos para comunicação digital [...]”	4.3
	- “[...] alguma diferenciação tendo em consideração a rede social em que é colocada.”	4.3
	- “[...] alguma diferenciação tendo em consideração a rede social em que é colocada.”	4.4
	- “[...] alguma diferenciação tendo em consideração a rede social em que é colocada.”	4.4
	- “[...] alguma diferenciação tendo em consideração a rede social em que é colocada.”	4.3
E3	- “[...] os Comandos têm instruções para tentarem pôr os serviços de relevo de cada Comando [...]”	4.3
	- “[...] difundido em todas as redes sociais locais [...]”	4.3
	- “[...] uma vez que permite uma resposta rápida [...]”	4.2
	- “[...] análise de redes sociais e notícias para identificar crises emergentes e avaliar o seu impacto.”	4.4
	- “[...] análise de redes sociais e notícias para identificar crises emergentes e avaliar o seu impacto.”	4.2
	- “[...] publicação de comunicados oficiais em redes sociais e no <i>site</i> institucional para combater a desinformação.”	4.5
	- “[...] publicação de comunicados oficiais em redes sociais e no <i>site</i> institucional para combater a desinformação.”	4.6
E4	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.6
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.5
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.5
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
E5	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.2
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.3
E6	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.3
E7	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.3
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.1
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.4
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.2
	- “[...] identificação e correção de informações falsas que possam comprometer a reputação institucional.”	4.5



E8	- “Dar a conhecer e compreender o que se passa são missões fundamentais da comunicação digital [...]”	4.1
	- “O digital, atualmente, é o meio mais rápido de o fazer [...]”	4.5
	- “[...] a divulgação digital ganha uma dimensão cada vez maior nos nossos dias.”	4.2
		4.1
E9	- “[...] partilhar conteúdos de forma célere, eficaz e transparente.”	4.2
	- “[...] sem credibilidade da fonte, a informação torna-se um problema grave [...]”	4.5
	- “[...] informações rigorosas e consistentes através de canais oficiais [...]”	4.5
	- “[...] delineado um plano prévio de partilha de informação [...]”	4.4
	- “Ter uma equipa de profissionais especializados [...]”	4.4
E10	- “[...] as redes sociais são um dos vários canais de comunicação dos meios digitais utilizados para interagir em situações de crise.”	4.6
	- “[...] as organizações publiquem atualizações quase em tempo real [...]”	4.2
	- “[...] possibilidade de atualização rápida de uma crise [...]”	4.2
	- “[...] reduz a incerteza e combate os rumores antes que estes se propaguem e ganhem dimensão.”	4.5
	- “[...] as redes sociais possibilitam a comunicação bidirecional.”	4.6
	- “[...] desmentir desinformação de forma imediata.”	4.5
	- “O cidadão pode acompanhar o desenrolar da crise [...]”	4.1
	- “[...] as autoridades podem “medir o pulso” e ajustar a comunicação se necessário.”	4.4
	- “Consistência e a coerência da mensagem [...]”	4.5
	- “[...] uniformidade da mensagem ao longo do tempo e entre os diferentes canais de comunicação tem de existir para que uma organização tenha reputação forte.”	4.4
	- “[...] comunicação digital em crises seja integrada com outros canais institucionais [...]”	4.5
		4.3
E11	- “[...] os portugueses, cada vez mais, têm um acesso muito rápido [...]”	4.1
	- “[...] permite dar uma resposta rápida e precisa [...]”	4.2
	- “[...] informação correta em tempo útil para o público que interessa.”	4.5
	- “[...] ter um <i>feedback</i> , ou seja, ter uma resposta das pessoas.”	4.6
	- “Começa-se logo a perceber, o que acaba por ter logo impacto até na própria estratégia de gestão de crise [...]”	4.4
	- “[...] devo ou não adaptar a estratégia que tenho atualmente [...]”	4.6
	4.4	
E12	- “[...] ocupam cada vez mais o primeiro ponto de contato para a maioria das pessoas.”	4.6
	- “Muitas pessoas sabem das informações e das notícias por canais digitais.”	4.1
	- “[...] é caracterizado por ter maior velocidade do que os meios de comunicação social [...]”	4.2
	- “[...] exige também às organizações que tenham este nível de rapidez na comunicação [...]”	4.2
	- “É um dos principais meios de comunicação [...] em simultâneo com os meios de comunicação de social.”	4.3
	- “A comunicação digital chega à maioria da população [...]”	4.1
	- “Temos um fluxo muito maior de respostas [...]”	4.6



Quadro 11 – Excerto das respostas à questão 5

Questão 5 - Considera que a comunicação digital, em situação de crise (potencial ou concreta), é importante?		
Entrevistado	UC	UR
E1	- “[...] usamos a comunicação digital para potenciar a rapidez [...]”	5.4
	- “[...] sabemos que a grande maioria do alcance que temos faz-se por via digital.”	5.1
E2	- “[...] muitos dos nossos cidadãos não veem televisão, não ouvem rádio e não leem os jornais em papel, pois apenas veem a comunicação nas redes sociais [...]”	5.1
	- “[...] duplicado na comunicação digital e pode ser de diversas formas, como com a criação de <i>templates</i> próprios ou vídeos [...]”	5.4
E3	- “A comunicação digital desempenha um papel crucial na promoção da confiança e da segurança pública durante situações de crise.”	5.2
E4	- “[...] a rapidez e o impacto imediato faz com que se torne muito importante.”	5.1
		5.2
E5	- “A comunicação digital é muito importante, seja preventiva ou de prevenção.”	5.2
	- “[...] atualmente toda a gente tem redes sociais [...]”	5.1
E6	- “Como transmissão de informações e conselhos em crises ou incidentes de emergência de Proteção Civil, de Saúde ou de Segurança potenciais [...], já que muitos deles são previsíveis, pelo menos no género; mas também em situações de crise institucional [...]”	5.1
	- “[...] de acordo com um plano de comunicação interno e externo.”	5.2
	- “[...] não deve ser descurada a comunicação verbal e tradicional com alguns profissionais [...]”	5.3
E7	- “[...] pessoas hoje já não consomem informação através da televisão, através do rádio ou através dos jornais em papel. Consumem a informação a partir do Instagram, do “TikTok”, do Twitter e do Facebook [...]”	5.1
	- “[...] é uma informação muito mais imediata para chegar às pessoas.”	5.3
		5.4
E8	- “[...] é mais rápida e abrange cada vez mais um maior número de pessoas.”	5.4
		5.1
	- “[...] o digital tornou-se no principal meio de divulgação de informação. Muitas vezes, vemos primeiro a notícia associada ao <i>push</i> e só mais tarde, ligamos a televisão para ter acesso às imagens relacionadas com o evento.”	5.2
	- “Há quem acredite que as redes sociais como o Instagram ou o X são verdadeiras fontes de informação.”	5.3
E9	- “[...] há informações que, pela sua relevância e interesse públicos, devem ser de fácil e rápido acesso aos portugueses.”	5.1
		5.4
	- “As redes sociais e as páginas oficiais na <i>internet</i> , são ferramentas de partilha de informação cada vez mais importantes e devem ser (bem) aproveitadas [...]”	5.1
E10	- “A escolha do canal depende do posicionamento digital da instituição e onde está o seu público.”	5.3
	- “A escolha das redes sociais a utilizar deve ser estratégica em linha de conta com os valores institucionais.”	5.3
	- “[...] uma abordagem estratégica e proativa pode desempenhar um papel crucial na preparação para potenciais cenários [...]”	5.3
	- “[...] comunicação do risco, onde se prepara os públicos para eventuais crises, através de ações de sensibilização e <i>awareness</i> .”	5.2
	- “É possível evitar a escalada se existir uma estratégia de antecipação, prevenção e ação.”	5.3
	- “[...] as mensagens institucionais permanecem acessíveis a todos [...]”	5.1
	- “[...] o que se torna num fator de credibilidade. Útil para os cidadãos, útil para os jornalistas.”	5.2
	- “[...] as aplicações de emergência/crises (alertas via SMS) podem também ser eficazes para contacto direto e imediato com populações afetadas [...]”	5.1
		5.4
E11	- “[...] as redes sociais têm essa capacidade de disseminar rapidamente uma informação [...]”	5.4
		5.2



	<ul style="list-style-type: none">- “[...] esta interação por parte das pessoas, até para ver se é possível chegar logo a uma resolução ou mitigar a própria crise [...]”- “[...] existe uma panóplia grande de canais que são estão disponibilizados no <i>online</i> para utilizar.”	5.3
E12	<ul style="list-style-type: none">- “[...] é sempre através dos órgãos de comunicação social, pese embora ser impossível escapar ao digital.”- “[...] onde as pessoas vão à procura de facto de informação e que é maioritariamente junto dos meios de comunicação social, através da sua comunicação e que veiculam nas suas plataformas digitais, quer seja nas redes sociais, quer seja através dos canais próprios.”	5.3 5.1 5.2



Quadro 12 – Excerto das respostas à questão 6

Questão 6 - Na sua perspetiva, quais as principais potencialidades e fragilidades da comunicação digital da GNR em situação de crise?		
Entrevistado	UC	UR
6.1 Potencialidades		
E1	- “A rapidez com que conseguimos fazer chegar a informação ao cidadão, o alcance [...]” - “[...] termos a possibilidade de interagir diretamente com o cidadão.” - “[...] o cidadão passa a ser uma antena nas situações e pode transmitir informação útil.”	6.1.2 6.1.1 6.1.1
E2	- “[...] chegarmos a um espectro mais alargado de pessoas e conseguirmos abarcar o maior número de pessoas possível.” - “[...] chegar aos mais jovens e que é um fator muito importante.” - “[...] capacidade de sermos nós a produzir o nosso próprio conteúdo, através da nossa proatividade e iniciativa [...]” - “A imagem é outra potencialidade, nomeadamente mitigar e/ou juntar imagem, o que nós muitas vezes não conseguimos na comunicação institucional [...]”	6.1.2 6.1.3 6.1.4 6.1.6
E3	- “[...] a GNR pode divulgar rapidamente informações cruciais para um grande número de pessoas.” - “As redes sociais possibilitam uma comunicação bidirecional, permitindo que os seguidores possam fazer perguntas ou denunciar problemas, recebendo respostas, praticamente, em tempo real.” - “Sendo uma fonte oficial, a informação divulgada pela GNR tem um alto grau de confiabilidade, reduzindo a disseminação de notícias falsas (<i>fake news</i>) em momentos de crise.” - “Através de vídeos, imagens e mapas interativos, a GNR pode tornar a comunicação mais acessível e eficaz, ajudando a população em geral a compreender melhor as orientações dadas.” - “Pode direcionar mensagens para públicos específicos, seja através de campanhas dirigidas a diferentes faixas etárias ou através da disseminação de alertas regionais.”	6.1.2 6.1.1 6.1.5 6.1.6 6.1.3
E4	- “Rapidez na divulgação de informação oficial da GNR, evitando rumores e desinformação.” - “Alcance alargado, o que permite chegar diretamente a um grande número de cidadãos.” - “Interação direta com o público, o que possibilita um esclarecimento rápido de dúvidas.” - “Capacidade de ajustar a mensagem em tempo real, consoante a evolução da crise.”	6.1.2 6.1.5 6.1.2 6.1.1 6.1.4
E5	- “Dá um panorama do que está a acontecer.” - “Obtenção de informação sem estar sempre a chatear.” - “Atualização de informação em momentos definidos e com regularidade.”	6.1.4 6.1.1 6.1.4
E6	- “Boa presença nas redes sociais.” - “Centralização da informação prioritária nos canais do Comando Geral” - “Aposta na transmissão de informação preventiva”	6.1.1 6.1.3 6.1.4 6.1.5
E7	- “[...] a Guarda poderia desafiar-se a si mesma ao aderir a uma das redes sociais mais utilizadas.”	6.1.3
E8	- “informação fidedigna” - “controlo da comunicação” - “evita <i>fake news</i> ” - “proximidade com a população”	6.1.5 6.1.4 6.1.5 6.1.1
E9	- “A sociedade atual, e o enorme prestígio da GNR, exigem uma guarda mais próxima dos portugueses, também do ponto de vista digital.” - “[...] exige-se uma nova capacidade de se adaptar à atualidade, construindo pontes permanentes de comunicação e permitindo, assim, que a informação chegue ao público de forma rápida, rigorosa, credível e transparente.”	6.1.1 6.1.2 6.1.3 6.1.5



	- “Por via das novas tecnologias e das inúmeras ferramentas [...], a GNR estará, sempre, mais próxima de todos nós.”	6.1.1
E10	- “[...] a GNR chegar a um grande número de cidadãos, independentemente da localização geográfica.”	6.1.2
	- “A estrutura do <i>site</i> da GNR pode beneficiar de uma otimização para melhorar a experiência do utilizador, a fim de proporcionar uma navegação mais intuitiva e eficiente.”	6.1.6
E11	- “[...] a rapidez da comunicação, que faz com que a informação chegue rapidamente a toda a gente [...]”	6.1.2
	- “perceber se esta crise está a ser bem gerida, se as pessoas estão a perceber a resposta que a GNR deu.”	6.1.4
E12	- “Não deixam de se posicionar como uma força de segurança, mas tentam se aproximar do <i>target</i> daquela rede [...]”	6.1.1
	- “[...] vão respondendo a perguntas frequentes, vão estando muito a par da atualidade [...]”	6.1.6
	- “[...] desenvolver conteúdo para o <i>target</i> em específico, através de algumas dicas e/ou alguns conselhos e/ou avisos.”	6.1.3
6.2 Fragilidades		
E1	- “[...] dificuldade em controlar a mensagem depois dela ser difundida.”	6.2.1
	- “[...] se informação prestada estiver incorreta, complicando a gestão da informação, a tomada de decisão e conseguir-se comunicar corretamente o que na realidade se passou.”	6.2.1
	- “[...] é muito mais fácil que a população possa fazer uma crítica ao trabalho que está a ser feito no âmbito da comunicação, o que acontece muito com as redes sociais.”	6.2.2
	- “[...] mais expostos ao escrutínio das pessoas que o fazem diretamente [...]”	6.2.2
	- “[...] o efeito de massa, ou seja, algumas posições nas redes sociais podem levar a que um grande volume de pessoas adote uma determinada interpretação, que sem fazer uma análise própria do assunto [...]”	6.2.1 6.2.2
E2	- “A receção da comunicação não ser favorável e termos <i>feedback</i> negativo, quer seja com comentários mais ou menos negativos e termos que ter a capacidade de os gerir [...]”	6.2.2
	- “[...] termos de ter a capacidade de acompanhar as publicações e conseguir fazer a sua gestão, pois os comentários que sejam feitos podem prejudicar a imagem da Instituição.”	6.2.2
	- “No decorrer da gestão de uma crise, o fator humano está sob pressão, o que leva que sejam cometidos erros, através de uma comunicação ou uma resposta rápida, menos pensada e que poderá ter um impacto negativo [...]”	6.2.1
	- “[...] não existirem crivos nas redes sociais, nomeadamente nos comentários.”	6.2.1
E3	- “[...] a informação oficial pode ser distorcida ou desacreditada por rumores espalhados nas redes sociais, dificultando a gestão da comunicação.”	6.2.1 6.2.2
	- “[...] elevado ‘tráfego’ pode levar à sobrecarga dos canais digitais, dificultando a disseminação eficaz da informação.”	6.2.4
	- “Mensagens contraditórias ou mal articuladas entre diferentes plataformas [...] podem gerar confusão e desconfiança na população.”	6.2.1
	- “Se a GNR não tiver uma estratégia digital bem definida, pode haver atrasos na resposta a comentários, perguntas e boatos, prejudicando a perceção de eficiência.”	6.2.2
	- “Redes sociais abertas tornam-se também um espaço onde a GNR pode ser alvo de críticas, insultos e até ataques cibernéticos, prejudicando a imagem institucional.”	6.2.2
E4	- “Dificuldade em controlar a narrativa face à disseminação de desinformação.”	6.2.1
	- “Risco de interpretações erradas ou distorcidas, dada a rapidez e informalidade das redes sociais.”	6.2.1 6.2.2
	- “Necessidade de monitorização constante, para evitar a propagação de notícias falsas.”	6.2.2
	- “Pressão para responder rapidamente, o que pode comprometer a qualidade da comunicação.”	6.2.1
E5	- “Demora muito tempo a reagir.”	6.2.3



	- “Apenas transmite o quer e é do interesse da instituição.”	
E6	- “Número de seguidores nas redes sociais pode ser aumentado”	6.2.8
	- “Informação colocada em redes sociais que não é transmitida de forma tradicional aos jornalistas e, assim, se perde”	6.2.5
	- “Instituição ainda, na minha opinião, resistente a divulgar “para todos” informação em casos de crise da própria organização”	6.2.3
E7	- “A Guarda poderia abrir-se mais à comunidade [...]”	6.2.3
	- “[...] a Guarda não estar numa das maiores redes sociais e mais consumida no país e no mundo.”	6.2.5
	- “[...] tem de ser um conteúdo muito bem tratado, [...] por algum tipo de conteúdo que faça de forma ligeira ou de forma muito brincalhona, o que poderá levar à perda de autoridade [...]”	6.2.1
E8	- “lenta”	
	- “nem sempre é clara (dando a ideia de esquivia)”	6.2.3
	- “muitas vezes revela-se incompleta”	
E9	- “[...] a GNR sempre foi uma entidade mais fechada que os restantes Órgãos de Polícia Criminal (OPC) ao nível da comunicação, demonstrando, não raras vezes, enorme dificuldade em corresponder a simples pedidos de tratamento jornalístico dos OCS [...]”	6.2.3
E10	- “O <i>site</i> tem demasiada informação, ao nível do <i>desktop</i> , o que pode dificultar o acesso rápido aos conteúdos mais relevantes, especialmente em situações de urgência, emergência e crises.”	6.2.4
	- “O <i>design</i> do <i>site</i> da GNR apresenta um <i>interface</i> que pode ser considerado antiquado, não acompanhando as tendências modernas de usabilidade e experiência do utilizador.”	6.2.7
	- “As plataformas digitais da GNR parecem ter uma interação limitada com os seguidores, não respondem a comentários [...]”	6.2.2
	- “[...] a gestão de interações nas redes sociais pela GNR requer recursos significativos e uma monitorização constante para garantir que as respostas sejam adequadas e coerentes com a missão institucional.”	6.2.7
E11	- “[...] o risco de haver algum tipo de informação errada.”	6.2.1
	- “[...] o acesso tão grande, fácil e gratuito, acaba por muita gente ser sobrecarregada e querer aceder a informações diferentes [...]”	6.2.4
	- “[...] assumirmos que só pelo facto de termos uma notícia no <i>site</i> ou o envio de um <i>email</i> , que toda a gente vai ter acesso a essa informação e que a crise ficaria ao contida, o que não é o caso.”	6.2.4
	- “[...] a acessibilidade, nós ainda temos uma população bastante envelhecida, diria que cerca de 60% está no “ <i>Online</i> ” e ainda menos nas redes sociais.”	6.2.6
E12	- “[...] capacidade de dar resposta a alguns comentários ou questões que possam ir surgindo por parte da população nestes canais digitais [...]”	6.2.8



Quadro 13 – Excerto das respostas à questão 7

Questão 7 - Considera que a comunicação digital da GNR promove a confiança e segurança pública no decorrer de situações de crise?		
Entrevistado	UC	UR
E1	- “[...] se comunicarmos corretamente, porque conseguimos passar rapidamente uma mensagem factual e as pessoas absorvem logo essa informação.”	7.1
	- “[...] Se essa informação corresponder com a realidade [...], isso traz credibilidade.”	7.3
	- “Se conseguimos avisá-las e protegê-las de algo, através de uma mensagem informada com rapidez e conjugada com uma comunicação verídica, transmite uma mensagem de credibilidade.”	7.1
	- “Esta credibilidade vai certamente promover confiança na forma como as pessoas olham para a instituição.”	7.1
	- “[...] se transmitirmos uma informação que se vem a verificar que não era totalmente verdade, [...], e provocar um sentimento de desconfiança na comunicação digital.”	7.3
	- “[...] se transmitirmos uma informação que se vem a verificar que não era totalmente verdade, [...], e provocar um sentimento de desconfiança na comunicação digital.”	7.2
E2	- “[...] uma comunicação bem feita, recomendável, em tempo oportuno e útil, sendo até um exemplo de como fazer, [...]”	7.2
	- “[...] não podemos esquecer que somos instituições hierarquizadas e que há alguns limites [...]”	7.3
	- “[...] não podemos esquecer que somos instituições hierarquizadas e que há alguns limites [...]”	7.4
E3	- “A GNR tem implementado uma comunicação eficaz em situações de crise, com um impacto significativo na perceção pública e na própria gestão da crise.”	7.1
	- “[...] a comunicação digital permite uma interação direta e imediata com a comunidade, facilitando a disseminação de informações precisas e atualizadas.”	7.2
	- “[...] a comunicação digital permite uma interação direta e imediata com a comunidade, facilitando a disseminação de informações precisas e atualizadas.”	7.5
	- “Essa abordagem não só contribui para a construção de uma imagem positiva da instituição, mas também reforça o sentimento de segurança entre os cidadãos.”	7.2
	- “[...] fortalecer a confiança pública e melhorar a gestão de crises, assegurando que a informação correta chegue rapidamente à população e evitando a propagação de desinformação.”	7.1
	- “[...] fortalecer a confiança pública e melhorar a gestão de crises, assegurando que a informação correta chegue rapidamente à população e evitando a propagação de desinformação.”	7.3
E4	- “[...] deve adotar uma estratégia digital bem estruturada, com protocolos claros para situações de crise, com uma equipa especializada para monitorizar as redes sociais em tempo real.”	7.4
	- “[...] deve adotar uma estratégia digital bem estruturada, com protocolos claros para situações de crise, com uma equipa especializada para monitorizar as redes sociais em tempo real.”	7.6
E5	- “[...] nas principais crises que têm acontecido, a comunicação da GNR tem sabido corresponder com uma resposta que promove a confiança no grande público.”	7.2
	- “[...] nas principais crises que têm acontecido, a comunicação da GNR tem sabido corresponder com uma resposta que promove a confiança no grande público.”	7.6
E6	- “[...] sabe o que a GNR faz através das suas diversas valências, através da atualização da informação, mostra também o efetivo que tem e dá uma tranquilidade que transmite segurança e que considero importante, assim como transmite uma boa imagem da instituição para o público.”	7.1
	- “[...] sabe o que a GNR faz através das suas diversas valências, através da atualização da informação, mostra também o efetivo que tem e dá uma tranquilidade que transmite segurança e que considero importante, assim como transmite uma boa imagem da instituição para o público.”	7.2
	- “[...] acho que o melhoramento não passa pela transmissão de segurança, mas sim com o relacionamento com os órgãos de comunicação social, que deveria ser mais aberta.”	7.4
	- “[...] acho que o melhoramento não passa pela transmissão de segurança, mas sim com o relacionamento com os órgãos de comunicação social, que deveria ser mais aberta.”	7.4
E7	- “[...] demoram muito tempo a responder a determinadas questões que são colocadas, apesar de ter noção de que por vezes é impossível ser mais célere.”	7.4
	- “[...] demoram muito tempo a responder a determinadas questões que são colocadas, apesar de ter noção de que por vezes é impossível ser mais célere.”	7.4
E8	- “Sim. Desde que se mantenha a transmissão de informações concretas, consistentes e verdadeiras.”	7.1
E9	- “Foi feita uma comunicação muito boa para a comunicação social e, a par de isso, fizeram uma comunicação digital vossa muito boa [...]”	7.1
	- “[...] chega às pessoas por outra razão, as pequenas operações que vocês fazem, à parte dos comunicados de imprensa que são só para jornalistas, devem publicá-los nas redes sociais [...]”	7.4
	- “[...] chega às pessoas por outra razão, as pequenas operações que vocês fazem, à parte dos comunicados de imprensa que são só para jornalistas, devem publicá-los nas redes sociais [...]”	7.5
	- “[...] publicar através dos canais digitais próprios, preferencialmente com imagens, [...], o que podia alavancar bastante a comunicação digital.”	7.4
	- “[...] publicar através dos canais digitais próprios, preferencialmente com imagens, [...], o que podia alavancar bastante a comunicação digital.”	7.6
	- “[...] a política de comunicação é ter de falar imediatamente com os jornalistas, ter o máximo de certeza possível de tudo que se está a passar, para evitar as especulações e evitar as notícias falsas, e até para matar o assunto logo no início.”	7.1
E10	- “[...] a política de comunicação é ter de falar imediatamente com os jornalistas, ter o máximo de certeza possível de tudo que se está a passar, para evitar as especulações e evitar as notícias falsas, e até para matar o assunto logo no início.”	7.3
	- “[...] a política de comunicação é ter de falar imediatamente com os jornalistas, ter o máximo de certeza possível de tudo que se está a passar, para evitar as especulações e evitar as notícias falsas, e até para matar o assunto logo no início.”	7.3
E11	- “Se a comunicação digital da GNR for rápida, concisa e clara, evita o pânico, o alarmismo e julgamento social.”	7.1
E12	- “Se a comunicação digital da GNR for rápida, concisa e clara, evita o pânico, o alarmismo e julgamento social.”	7.3



	- “Se a comunicação digital da GNR chegar aos meios de comunicação social, torna-se na principal e única fonte de informação.” - “[...] as entidades devem reforçar e apostar no digital porque a nossa sociedade tende a tornar-se cada vez mais tecnológica [...]”	7.5 7.4
E9	- “[...] nunca esteve em causa a confiança, a credibilidade e a capacidade de defender a segurança pública da GNR.”	7.1
E10	- “A GNR soube gerir a comunicação para evitar especulação e desinformação, garantiu que apenas fontes oficiais transmitiam informação credível.” - “[...] a GNR tem adotado uma postura mais proativa na comunicação digital, ao emitir comunicados estratégicos, alertas sobre evacuações e restrições de circulação, com recomendações de segurança.” - “[...] a GNR terá um desafio em mãos na antecipação de um potencial dano reputacional e na potencial viralidade de um <i>post</i> com desinformação.” - “tal como as redes sociais não são estanques, a comunicação de crise integrada (digital e tradicional) também evolui e existe a necessidade de atualização de novas estratégias comunicacionais, revisão do manual de comunicação de crise e respetivo treino.”	7.1 7.2 7.3 7.6 7.1 7.4 7.4 7.6
E11	- “[...] ter um bom equilíbrio naquilo que é uma comunicação que é eficaz no digital, sem que perca a seriedade e confiança do meio, sem perder o lado institucional e a figura que promove a segurança pública.” - “[...] a GNR consegue fazê-lo de uma forma muito rápida, sempre que é necessário dar uma resposta ou sempre que é necessário ter um comunicado, [...]” - “[...] quantidade de informação que as pessoas estão expostas na atualidade, [...]”	7.1 7.2 7.3 7.5
E12	- “[...] a imagem que a Guarda Nacional Republicana passa no geral, dessa relação de proximidade com as populações, e não só nas redes sociais.” - “[...]do que conheço da comunicação da GNR, é a forma como transmite a informação, de forma simples e muito fácil, transmitir informação relevante ou dar conselhos, até de forma preventiva e/ou numa situação em crise, a mesma ajudar a fazer com que as pessoas se sintam mais seguras.”	7.2 7.5 7.1 7.5