

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2020/2021**



TII/TIG

**COMUNICAÇÃO EM TEMPO DE CRISE NAS FORÇAS ARMADAS –
O CASO COVID 19**

**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.**

**Marlene Jorge de Abreu Cotovio
CAP/ADMAER**

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
COMUNICAÇÃO EM TEMPO DE CRISE NAS FORÇAS
ARMADAS – O CASO COVID 19

CAP/ADMAER Marlene Jorge de Abreu Cotovio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/2021 1.ª edição

Pedrouços 2021



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

**COMUNICAÇÃO EM TEMPO DE CRISE NAS FORÇAS ARMADAS – O
CASO COVID 19**

CAP/ADMAER Marlene Jorge de Abreu Cotovio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2020/2021 1.^a edição

Orientador: MAJ/TODCI Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Marlene Jorge de Abreu Cotovio**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas – o caso Covid-19**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **CPOS-FA 2020/2021** 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, **17 de fevereiro de 2021**

Marlene Jorge de Abreu Cotovio
CAP/ADMAER



Agradecimentos

Alcançar esta etapa não seria possível sem apoios fundamentais e insubstituíveis, aos quais eu agradeço:

À minha família, em especial ao meu marido, Rui, o apoio incondicional que me deu e aos meus filhotes, Rodrigo e Beatriz, que sentiram e compreenderam, dentro das limitações próprias da idade, a “ausência presente” da mãe.

Ao meu orientador, Major Nuno Paixão, pela disponibilidade, paciência, resiliência, motivação e rigor, no decorrer da elaboração deste trabalho.

Carla, Elsa, Jorge e Marta, pela vossa amizade, apoio e companhia durante muitas longas noites de estudo, durante todo o curso.

A todos os camaradas do curso e a todos os que contribuíram, de algum modo, para este momento.

“Nenhum dever é mais importante do que a gratidão”

Cícero



Índice

1. Introdução	7
2. Enquadramento teórico e conceptual	10
2.1 Comunicação	12
2.1.1 Comunicação estratégica	12
2.1.2 Comunicação de crise	13
2.1.3 Comunicação interna	14
2.2 Covid-19	16
3. Metodologia e método	18
3.1 Metodologia	18
3.2 Método	18
3.2.1 Procedimento	18
3.2.2 Participantes	18
3.2.3 Instrumentos de recolha de dados	19
3.2.4 Técnicas de tratamento de dados	19
4. Apresentação e discussão de resultados	20
4.1 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas na OTAN ...	20
4.1.1 Nível de ambição	20
4.1.2 Objetivos estratégicos	20
4.1.3 Ações realizadas	21
4.1.4 Processo de avaliação	21
4.1.5 Análise	22
4.2 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo A	
.....	23
4.2.1 Nível de ambição	23
4.2.2 Objetivos estratégicos	23
4.2.3 Ações realizadas	23
4.2.4 Processo de Avaliação	24
4.2.5 Análise	25



4.3	Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo B	25
4.3.1	Nível de ambição	25
4.3.2	Objetivos estratégicos	26
4.3.3	Ações realizadas	26
4.3.4	Processo de avaliação	26
4.3.5	Análise	27
4.4	Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo C	27
4.4.1	Nível de ambição	27
4.4.2	Objetivos estratégicos	28
4.4.3	Ações realizadas	28
4.4.4	Processo de avaliação	29
4.4.5	Análise	30
4.5	Análise integrada	30
4.5.1	Ações de Comunicação interna desenvolvidas pelas FFAA	30
4.5.2	Ações de comunicação interna desenvolvidas pela OTAN	31
4.5.3	Otimização do modelo de comunicação	32
5.	Conclusões	34
	Referências bibliográficas	37

Índice de Apêndices

Apêndice A	— Modelo de Análise	1
Apêndice B	— Guião de entrevistas semi-estruturadas aos chefes de Relações Públicas dos Exemplos	2
Apêndice C	— <i>Guide to semi-structured interview – Chief of NATO Public Affairs Office</i>	3
Apêndice D	— Quadro Síntese das entrevistas efetuadas	4
Apêndice E	— Entrevistas efetuadas - OTAN	5
Apêndice F	— Entrevistas efetuadas – FFAA	6



Índice de Figuras

Figura 1 – Análise SWOT	33
-------------------------------	----



Resumo

Considerando o panorama informacional que existe atualmente no mercado global, o sucesso das organizações assenta na eficaz gestão do vetor da comunicação.

O tema do presente trabalho insere-se no contexto de uma crise sanitária sem precedentes, onde uma profícua utilização do instrumento comunicacional das organizações militares promove uma positiva imagem pública das Forças Armadas, assim como permite integrar e envolver todos os militares no processo de resolução da crise provocada pelo Covid-19.

Para o efeito, a comunicação interna revela ser fundamental nas organizações, na medida em que permite alcançar os respetivos objetivos corporativos, mas especialmente, em situações de crise, tendo em consideração a sua capacidade mobilizadora e agregadora de sentido da dimensão humana no tecido corporativo.

O objeto de estudo é a gestão do processo comunicacional interno, enquanto instrumento preferencial de gestão de crises e o objetivo da presente investigação visa propor a otimização do mesmo, tendo em consideração a investigação realizada ao processo de comunicação interna utilizado nas Forças Armadas, e as desenvolvidas na OTAN, enquanto referência no âmbito militar.

Palavras-chave:

Comunicação estratégica, Comunicação de crise, Comunicação interna e Covid-19.



Abstract

Contemplating the informational context, characteristic of the global market, the success of organizations is based on the effective management of the communication vector.

The subject of the present study is contextualized by an unprecedented health crisis, in which a successful use of the communication tool, by the military organizations, promotes a positive public image of the Armed Forces allowing, as well, the integration and involvement of the military personnel in the Covid-19 crisis solving process.

Considering this framework, internal communication proves to be fundamental in organizations, as it allows them the achievement of their corporate objectives, especially in crisis situations, considering its capability to mobilize and aggregate the human dimension in the corporate environment.

The object of study is the management of that internal communication process, as a preferential crisis management tool and, the aim of this investigation, is to recommend its optimization, considering the investigation developed on the internal communication process in use on the Armed Forces, and the one developed in NATO - considered here as a military benchmark.

Keywords:

Strategic communication, Crisis communication, Internal communication and Covid-19.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AIRCOM	<i>Air Command</i>
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
CC	Comunicação de Crise
CE	Comunicação Estratégica
CEM	Chefe do Estado-Maior
CI	Comunicação Interna
DS	Direção de Saúde
DGS	Direção Geral de Saúde
EE	Estado de Emergência
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
HQ	<i>Headquarters</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
LANDCOM	<i>Allied Land Command</i>
MARCOM	<i>Allied Maritime Command</i>
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAO	<i>Public Affairs Officer</i>
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Power Europe</i>
SM	<i>Social Media</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual



1. Introdução

O tema deste Trabalho de Investigação Individual (TII) é “Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas (FFAA) – o caso Covid-19” e enquadra-se no domínio das ciências militares.

No atual panorama informacional que se assiste no mercado global, o sucesso das organizações está assente na eficaz gestão do vetor da comunicação cuja reputação institucional, em contexto de crise, deverá ser protegida. Por esse motivo, Coombs, citado por Temporão, Bragança e Soares (2016, p. 1), defende que “[...] a comunicação é cada vez mais importante para a organização e, pelo impacto negativo de uma crise, ela assume maior importância nestas situações [...]”.

O tema escolhido desenvolve-se no âmbito de uma “[...] crise sanitária à escala global como não há memória, decorrente do *Corona Virus Disease* (Covid 19) [...]” (IUM, 2020, p. 3), em que a Comunicação Interna (CI) nas Forças Armadas (FFAA), assume um papel relevante na gestão da imagem pública institucional, ao promover a envolvimento de todos os militares no processo.

De facto, a CI permite que os militares tenham acesso a informações várias sobre a crise *per se*, esclarecendo-os e transmitindo informação verdadeira, assim como sobre os procedimentos a adotar, mitigando, desta forma, a possibilidade de desenvolvimento de mensagens enviesadas e a criação de alarme social, catapultando os militares para o palco principal do processo de Comunicação de Crises (CC).

Fearn-Banks (cit. por Piedade, 2016, p. 36) defende que a CC assenta no “[...] diálogo entre a organização e o seu público antes, durante e depois da ocorrência negativa [...]”. Caetano (cit. por Piedade, 2016, p. 44), complementa dizendo que “[...] uma estratégia de comunicação [bem-sucedida] deverá prevenir as consequências negativas de um evento crítico [...]”, razão pela qual, as FFAA deverão estar devidamente preparadas, dado o seu intrínseco carácter permeável aos efeitos das crises na imagem corporativa.

No decorrer da presente investigação, é analisado o processo de CI utilizado pelas FFAA e pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), tendo em consideração que se trata de uma referência no espectro militar.

Pretende-se com este TII aferir se é possível ser otimizado o processo de CI nas FFAA, através da análise aos respetivos processos comunicacionais internos nas FFAA e na OTAN.

A presente investigação tem por objeto de estudo a gestão do processo comunicacional interno nas FFAA, enquanto instrumento preferencial de gestão de crises.



O objeto da investigação e a sua delimitação, à luz do preconizado por Santos e Lima (2019, p. 49), enquadra-se nos seguintes domínios: temporal, período que decorre entre 18 de março de 2020, momento em que se iniciou o Estado de Emergência (EE) em Portugal, consubstanciado no decreto do Presidente da República relativo ao EE e 14 de dezembro de 2020; espacial, que se refere às FFAA e à OTAN, no sentido estrito; e de conteúdo, relativo ao processo de CI, de forma a potenciar o necessário fluxo de informação entre a estrutura militar e, assim, promover a envolvimento dos militares num contexto de crise.

Seguidamente apresenta-se o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE) do TII a desenvolver.

O OG deste TII é: “Propor a otimização do processo de CI utilizado pelas FFAA em situação de crise”. Para atingir o OG concorrem os OE descritos no subcapítulo seguinte.

Os OE deste TII são os seguintes: OE1: “Analisar o processo de CI desenvolvido pelas FFAA durante a pandemia Covid-19” e OE2: “Analisar o processo de CI desenvolvido pela OTAN durante a pandemia Covid-19”.

Face ao enquadramento anteriormente referido, é definida a seguinte Pergunta de Partida (PP): “Como otimizar o processo de CI utilizado pelas FFAA em situação de crise?” e seguintes Perguntas Derivadas (PD): PD1: “Que ações de CI foram desenvolvidas pelas FFAA durante a pandemia Covid-19?” e PD2: “Que ações de CI foram desenvolvidas pela OTAN durante a pandemia Covid-19?”

No sentido de atingir os objetivos pretendidos e seguindo o previsto na NEP/INV 001 e NEP/INV 003 de setembro de 2020 (IUM, 2020), o TII encontra-se estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à introdução, em que se pretende explicar a motivação para a temática e o caminho traçado para o desenvolvimento do trabalho, de forma a se alcançarem os objetivos propostos com o mesmo.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, indissociável em trabalhos científicos, que permite averiguar o estado da arte e identificar o que já existe relativamente às temáticas a serem desenvolvidas.

A metodologia e o método encontram-se vertidos no terceiro capítulo.

A apresentação e discussão de dados constam do quarto capítulo, que integra a avaliação e discussão dos resultados, que fará a transição para o capítulo seguinte, das conclusões.



O quinto capítulo, além de permitir alcançar as conclusões face à PP, permitirá analisar aspetos relacionados com as PD.

Este capítulo contemplará também um breve enquadramento do tema do TII, um sumário relativo ao procedimento metodológico adotado, a súmula dos resultados obtidos, os contributos para o conhecimento, e as limitações, em termos práticos, com que esta investigação se deparou.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Os cidadãos portugueses, à semelhança dos demais em contexto internacional, experienciaram e continuam a experienciar os efeitos sociais e económicos da pandemia Covid-19, constatando-se, para o efeito, a necessidade de existir uma comunicação clara, direta e transparente, de modo a serem esclarecidos sobre os procedimentos que devem efetuar aos mais diversos níveis, seja em contexto social, seja em contexto interno nas organizações.

A comunicação é “[...] uma ferramenta das atividades organizacionais [...]” (Deetz (2010), cit. por Neiva, 2018, p. 63), sendo fundamental para que as organizações atinjam os seus objetivos, num ambiente dinâmico em que são transmitidos “[...] significados, informações e geram-se os efeitos da mensagem [...]” (Neiva, 2018, p. 63).

Deste modo, a gestão da comunicação organizacional revela ser decisiva, na medida em que promove maior participação do seu público interno e reverbera uma imagem de responsabilidade junto da sociedade (Brandão 2008, cit. por Brandão, 2018, p. 92), estando as organizações “[...] centradas em valores de sobriedade e desempenho [...] na conceção de programas [...] estratégicos de gestão de relacionamentos [...] com os...] seus *stakeholders*¹” (Brandão & Portugal, 2015, cit. por Brandão, 2018, p. 92).

Keyton (cit. por Mourão & Gonçalves, 2018) defende, igualmente, que a comunicação organizacional integra “[...] uma multiplicidade de públicos e membros, quer internos, quer externos (i.e., clientes, fornecedores, líderes, colaboradores)”.

Considerando que esta comunicação alcança o público interno e externo, o conceito de reputação corporativa é cada vez mais relevante porque capta os efeitos que marcas e imagens têm nas avaliações globais que os *stakeholders* efetuam das empresas, refletindo-se, dessa forma, na eficácia das ações de comunicação realizadas com os seus públicos (Fombrun, 1996, cit. por Van Riel & Fombrun, 2007, p. 40-41).

Da mesma forma, promover uma imagem organizacional positiva revela ser igualmente fundamental para o seu sucesso das organizações nos mercados e nas sociedades onde se encontram inseridas.

Considerando a importância da imagem, consubstanciada no “[...] resultado de um processo agregado de impressões, através do qual os públicos comparam e contrastam vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socioculturais de avaliação e a imagem

¹ Termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa (Dicionário.Financeiro (s.d.).



dos concorrentes” (Ruão, 2016, pp. 94-95), torna-se mais fácil entender a relevância da Comunicação Estratégica (CE) e da CC como instrumentos relevantes no processo de gestão da reputação organizacional.

Assim, a comunicação organizacional “[...] estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar” (Ruão et al, 2014, p.33), podendo influenciar a percepção do seu público interno, resultando numa gestão mais eficaz dos recursos corporativos (Van Riel & Fombrun, 2007, p. 38). Na conceção de Kreps (cit. por Neiva, 2018, p. 3), consiste num “[...] processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que acontecem no seu interior e a fazem circular endógena e exogenamente.”

Intrinsecamente relacionada com a comunicação organizacional, encontra-se a CC que para Fearn-Banks (2011, p. 1), exige que a mensagem seja mais elaborada e entregue pelo método mais eficiente para o público, considerando necessário clarificar a diferença entre gestão de crises e comunicação de crises.

A CC deverá ser privilegiada em cenários de crise. Desta forma, a gestão de crises constitui-se como um processo de planeamento estratégico, para fazer face a uma crise. Neste contexto e “[...] a nível nacional, a *civil preparedness*, que, até 2014, era designada pela OTAN como *civil emergency planning*, corresponde ao planeamento civil de emergência, que é, atualmente, responsabilidade da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil [...]” (CPOG, 2020, p.8).

Considerando o contexto de crise sanitária, em termos globais e reforçando que as FFAA não se encontram imunes, importa referir que a comunicação encerra em si a capacidade de permitir que a população em geral, e os militares, em particular e no âmbito deste TII, se encontrem devidamente capacitados, com informações relevantes e de ordem prática.

No entanto, importa referir que uma eficaz gestão de crises integra, necessariamente, uma abordagem sistémica à CC, no sentido de mitigar os efeitos negativos na imagem pública das instituições, assim como restabelecer e/ou reforçar a respetiva reputação corporativa.

A CC “[...] refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para controlar, minorizar ou combater uma situação de crise” (Diegues, 2011, p. 7) e “[...] não é mais do que o diálogo estabelecido entre a organização e o seu público antes, durante e depois da



ocorrência negativa” (Piedade, 2016, p. 36), devendo incluir “[...] estratégias e táticas detalhadas [...] que permitam [...] minimizar os estragos na imagem da organização” (Fearn-Banks, cit. por Piedade, 2016, 36).

Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento da CC protege, com todas as variáveis que a integram, a imagem e a reputação das organizações que se encontram, cada vez mais, vulneráveis à celeridade com que a informação nos órgãos de comunicação social e nas redes sociais é veiculada.

O desenvolvimento do TII tem como base conceitos, que se irão articular ao longo do trabalho, de forma a compreender o papel fundamental da CI nas FFAA em contexto de crise, neste caso, da pandemia Covid-19.

2.1 Comunicação

2.1.1 Comunicação estratégica

A CE, centrada nos “[...] objetivos da comunicação das organizações [...]” (Ruão, 2016, p. 43) é fundamental ao facilitar o alcance dos mesmos, permitindo que cumpram a missão a que se propõem, considerando que é “[... uma comunicação planeada, controlada e persuasiva [...]” (Hallahan et al., cit. por Ruão, 2016, p. 42)”.

Tratando-se de um tipo de comunicação refletida, que visa direcionar comportamentos, encontra-se “[...] intimamente ligada ao reforço da sua virtuosidade na sua estreita relação com a gestão do potencial humano como seus objetivos principais [...]” Brandão (2018, p. 92).

Desta forma, a “[...] comunicação vista de modo estratégico assume-se [...] como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização [...], reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador” (Brandão, 2018, p. 93).

Assim, a CE implica, necessariamente, uma salutar articulação interdisciplinar, cuja visão deverá estar orientada para a sociedade onde se encontra inserida (Brandão, 2018).

Por outro lado, uma crise pode ocorrer de forma inopinada em qualquer organização, independentemente do local geográfico, e nenhuma empresa lhe está imune. Em conformidade com Ray (1999, p.13), para lidar efetivamente com os efeitos da crise, os gestores devem compreender a sua natureza e respetivas implicações comunicacionais.

O Manual de Planos Civis de Urgência da OTAN (OTAN, s.d.) considera a CE muito importante, uma vez que as mensagens transmitidas expressam a relação entre a instituição e o seu público. Trata-se de uma comunicação que vai além da CI e da comunicação



organizacional, e conforme refere Pereira (2014, p. 39), “caracteriza-se por ser o conjunto de ações planificadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma organização”.

A eficácia da comunicação implica alterações de comportamentos e atitudes nos recursos humanos das organizações, e a construção de bases consistentes que permitam a sua motivação, numa perspetiva integrada. Desta forma, e de acordo com Pereira (2014, p. 40), pode-se afirmar que “[...] a CE está orientada para a ação e a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado [...] no sentido de gerar [ação]”.

2.1.2 Comunicação de crise

As organizações devem enveredar esforços no sentido de terem capacidade para comunicar em circunstâncias de crise e, nesse sentido, devem ter “[...] um manual e uma equipa de gestão de crise” (Diegues, 2011, p. 7). Existem três dimensões a considerar na comunicação de crises, nomeadamente: comunicação durante a crise atual; comunicação durante a gestão da crise; e gestão da imagem da crise (OTAN, s.d.). Desta forma, é essencial que as três dimensões na CC sejam devidamente analisadas, de forma a que a ação sobre cada dimensão seja efetiva.

As situações de crise encontram-se relacionadas com aspetos negativos, estando definido que “[...] crise é cada situação ou evento que requer acção imediata para impedir um potencial impacto negativo sobre uma organização ou sobre os seus interlocutores [...]” (Norsa, cit. por Diegues, 2011, p. 5).

Nestas situações, é necessário um plano de CC, que deve ser preferencialmente uma parte do plano de gestão de crise e incluir secções sobre execução, locais de trabalho, equipamentos, entre outros (Fearn-Banks, 2011).

Perante um ambiente de crise, é imperativa uma comunicação assertiva com o público externo e interno. Piedade (2016, p.1) refere que a “[...] gestão de crises é uma função organizacional crítica na missão de proteger a organização e as suas partes interessadas contra ameaças e/ou reduzir o impacto das mesmas [...]” e considera o plano de gestão de crises “[...] uma ferramenta de referência na gestão de crise numa determinada organização” (Piedade, 2016, p. 2). “Bartom (2001), Coombs (2007) e Fearn-Banks (2001) observaram que a existência prévia de um plano de gestão de crises economiza tempo durante a gestão de uma crise, ao permitir a pré-recolha de informações e ao servir como fonte de referência” (Cit. por Piedade, 2016, p. 2).



Desta forma, a CC integra a troca de informações, no interior e entre organizações, órgãos de comunicação social, indivíduos e grupos interessados, antes, durante e após uma crise (OTAN, s.d.). Durante esta troca de informação, cada ator tem a sua perceção face à existência ou não de uma crise e respetiva extensão, natureza e consequências para o indivíduo e autoridades (OTAN, s.d.).

2.1.3 Comunicação interna

Indissociável da CC, a CI tem sido reconhecida como um mecanismo de governança corporativa das organizações, importante para alinhar os interesses dos gestores com os dos *stakeholders* da organização (Mandu, 2011, p. 1), e “[...] corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas [...], coordenação de objetivos, entre outros” (Kreps, cit. por Ruão, 2016, p. 49).

Trata-se de uma comunicação que favorece a constituição de vínculos internos, aspeto essencial que permite aos seus funcionários sentirem-se parte da organização, sendo o uso da *intranet*, boletins informativos, circuitos fechados de televisão, *e-mails*, redes sociais, concursos, prémios e ofertas (Fearn-Banks, 2011), instrumentos de especial relevância no processo comunicacional.

Atualmente, a CI é “[...] entendida também como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos e a todos os níveis [... na...] organização. Por isso, deve incluir o planeamento e controlo da comunicação [...]” (Ruão, 2016, p. 50), nas direções a seguir, bem como nos conteúdos que permitem alcançar os objetivos definidos.

De acordo com *Statistics Canada* (2016, p. 1) priorizar a CI não é somente informar os empregados das diretivas e recomendações, mas sim colocar a comunicação no coração dos interesses da organização, assumindo-se “[...] de modo estratégico como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um elemento [decisivo e] integrante do sistema organizacional [...]” (Duterme, Elias e Mascaray, cit. por Brandão, 2018, p. 96).

Nesse sentido, as ações de comunicação devem ser eficazes, consistentes, assertivas e com mensagens claras, permitindo a compreensão dos seus objetivos por parte dos respetivos trabalhadores.

Esta tipologia de comunicação deve ser verificada preferencialmente nos dois sentidos, numa lógica *TOP-Bottom* e *TOP-Bottom-TOP*, no sentido de assegurar que os



objetivos são compreendidos por todos os funcionários e que estes sentem-se integrados e motivados para se expressarem perante situações em que possam fazer parte da solução, promovendo um bom relacionamento entre colaboradores, maior produtividade e funcionários mais envolvidos e comprometidos com os princípios, valores e missão da respetiva organização a que pertencem (Hall, 2019).

O elemento crucial da CI é assegurar que a informação relevante circula através de veículos adequados, permitindo aos empregados obter a informação que precisam para assumir as suas responsabilidades (*Statistics Canada*, 2016, p. 3).

Igualmente importante, é reconhecer a relevância da comunicação entre empregados que, em algumas circunstâncias, tem maior influência que a comunicação proveniente diretamente das respetivas chefias, uma vez que, as pessoas comunicam, independentemente da intenção dos seus líderes (Mandu, 2011, p. 4-10).

Face ao referido, a CI quando “[...] vista como uma intervenção estratégica nas organizações pode gerar maior [...] envolvimento] dos [seus] colaboradores [...], já que é potenciadora de maiores dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença [...]” (Welch & Jackson, cit. por Brandão, 2018, p. 96).

Já a comunicação hierárquica é típica das estruturas militares, sendo um fluxo de informação descendente, em que são perceptíveis os objetivos a alcançar tratando-se de uma prática empregue em muitas organizações e com resultados eficazes de acordo com a *International Association of Business Communicators* (IABC, 2006).

Embora as organizações tenham melhorado a CI ao removerem diversas variáveis, inerentes a uma estrutura comunicacional tipicamente mais rígida, a realidade é que a maioria dos subordinados espera da chefia a partilha de informações e respetiva contextualização, de forma a permitir melhor interpretação e o envolvimento dos funcionários no diálogo a ser estabelecido (IABC, 2006, p. 206).

Relativamente à comunicação dentro das organizações, a tecnologia foi determinante ao permitir um reforço dos programas de CI através de vídeos, *e-mails*, *sites de intranet*, redes de TV via satélite, *webcasts*, transmissão de mensagens de voz, *blogues*, entre outros (IABC, 2006).

Quanto às redes não formais de comunicadores que existem nas organizações, e que podem por vezes ser ignoradas, importa referir que são rápidas, eficazes, com credibilidade, devendo ser exploradas e aproveitadas, considerando que não implicam custos



significativos, sendo a sua criação natural e o respetivo retorno um marco positivo face ao investimento empregue (IABC, 2006).

Porquanto, a CI visa alcançar os seguintes objetivos: desenvolvimento do sentimento de pertença e melhoria das relações nas organizações, desenvolvimento de uma consciência abrangente face ao ambiente dinâmico e mutável, assim como alertar para a necessidade de existir flexibilidade na determinação dos objetivos corporativos, em resultado das constantes mudanças que se verificam nas sociedades atuais (Welch & Jackson, cit. por Ruão, 2016, p. 50).

2.2 Covid-19

O Covid-19 “[...] surgiu na cidade de Whuan, na China, em data desconhecida [...], em princípios de [dezembro] de 2019, mas admite-se que só foi reconhecido e identificado na segunda quinzena desse mês” (Revista Militar, 2020, p. 449). A população mundial, através dos meios de comunicação, foi conhecendo os efeitos da pandemia e as medidas levadas a cabo pelo governo chinês, como tentativa de controlar a mesma.

A pandemia Covid-19 “[...] afetou milhares de seres humanos [...e] provocou uma crise económica e social [...]” (Revista Militar, 2020, p. 476) sem precedentes. De notar que não “[...] há memória viva de uma situação desta dimensão, [...] que motivou...” o presidente da República a decretar o EE [...], em 18 de [março] de 2020 [...]” (Revista Militar, 2020, p. 483), tendo posteriormente passado a situação de calamidade.

A legislação produzida e adaptada ao contexto, produzida num curto espaço de tempo, de forma a permitir respostas céleres a este desafio, foi diversa e incluiu vários vetores: saúde, económico, social, entre outros. A situação referida é perceptível pela consulta dos diplomas legais, publicados no portal do Diário da República Eletrónico (DRE²), organizados por área temática.

Conforme determina o Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março é “[...] prioridade do Governo prevenir a doença, conter a pandemia, salvar vidas e assegurar que as cadeias de abastecimento fundamentais de bens e serviços essenciais continuam a ser asseguradas.” Desta forma, o Decreto referido refere a necessidade de “[...] adotar as medidas que são essenciais, adequadas e necessárias para, proporcionalmente, restringir determinados direitos para salvar o bem maior que é a saúde pública e a vida de todos os portugueses.”

De notar que na sequência da declaração do EE “[...] foram tomadas duas decisões relevantes em termos de gestão política da crise: constituição [...] de um gabinete de crise

² <https://dre.pt/legislacao-covid-19-por-areas-tematicas>.



[...] e a criação da Estrutura de Monitorização do Estado de Emergência [...]” (CPOG, 2020, pp. 14-15).

A Direção Geral da Saúde (DGS) criou uma página que permite informar os portugueses diariamente sobre a situação pandémica Covid-19³. Entrou-se noutra período de EE, que se iniciou a 9 de novembro de 2020⁴. Efetivamente, a 14 de dezembro de 2020⁵, não estão identificadas outras medidas para combater o Covid-19, além de lavagem de mãos, utilização de álcool-gel, etiqueta social, distância de dois metros de proteção entre pessoas e estrito respeito pelas medidas decretadas pelo Governo e amplamente divulgadas pela DGS.

Desta forma, continua a ser um problema contra o qual Portugal e todos os outros países continuarão a tentar resolver.

³ <https://covid19.min-saude.pt/ponto-de-situacao-atual-em-portugal/>.

⁴ Decreto do Presidente da República n.º 51-U/2020.

⁵ Delimitação em termos de domínio temporal.



3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

Metodologicamente, o TII segue o preconizado na NEP/INV-001 (IUM, 2020a) e na NEP/INV-003 (IUM, 2020b). Caracteriza-se por um raciocínio indutivo, que “[...] corresponde a uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria” (Santos & Lima, 2019, p. 18). Assente numa estratégia de investigação qualitativa, considerando que se pretende um “entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo” (Vilelas, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 27), num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso, cuja natureza é “essencialmente empírica” (Freixo, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 37), e tem como base fundamental a análise da informação obtida, através de entrevistas efetuadas aos Chefes das Relações Públicas dos Ramos das FFAA e dos Chefes das Relações Públicas de dois Comandos da OTAN.

O modelo de análise do TII encontra-se no Apêndice A.

3.2 Método

3.2.1 Procedimento

O procedimento de recolha de dados e respetiva análise serão efetuados em conformidade com a opção metodológica de investigação qualitativa.

3.2.2 Participantes

Para a elaboração deste TII considerar-se-ão como participantes, os Chefes dos Gabinetes de Relações Públicas dos três Ramos das FFAA (Marinha, Exército e Força Aérea) e os Chefes dos Serviços de Relações Públicas dos Comandos da OTAN, designadamente: *Allied Command Operations* (ACO) e do *Allied Land Command* (LANDCOM), aos quais foram efetuadas entrevistas como especialistas no que concerne a comunicação OTAN. Foram entrevistados os seguintes elementos: COR César Reis, TCOR Manuel Costa, OF-4 Travis Dettmer, OF-3 Paul Doods, CTEN Nádia Rijo e CTEN Sousa Robalo.

Importa referir que, relativamente à entrevista efetuada na Marinha, além dos contributos da Chefe das Relações Públicas, obteve-se igualmente a participação de um elemento do Estado-Maior, da área de CE, que se encontra articulada com a área de Relações Públicas, no que concerne às ações comunicacionais efetuadas no âmbito do Covid-19.

Na apresentação e discussão dos resultados, os respetivos Ramos militares não serão identificados, mas utilizar-se-á a nomenclatura Exemplo A, Exemplo B e Exemplo C, por se



considerar apenas a relevância do substrato proveniente da análise aos respectivos processos de CI, de uma forma global, e não propriamente proceder a uma avaliação e catalogação individual das ações dos respectivos Ramos.

3.2.3 Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados foram efetuadas entrevistas semiestruturadas (presenciais e não presenciais) aos Chefes dos Gabinetes de Relações Públicas dos três Ramos das FFAA. Foram igualmente efetuadas entrevistas não presenciais aos Chefes de Relações Públicas de dois Comandos da OTAN, através de *e-mail*.

3.2.4 Técnicas de tratamento de dados

A apresentação dos dados é efetuada em conformidade com a estratégia de investigação qualitativa que “[...] por força da sua abrangência permite que o investigador analise entrevistas, discursos e até o próprio texto literário, tudo suscetível de ser analisado” (Santos & Lima, 2019, p. 113).



4. Apresentação e discussão de resultados

4.1 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas na OTAN

No sentido de se obter informação atual, credível e que envolva as especificidades inerentes à missão das componentes naval, terrestre e aérea, foram contatados, através de *e-mail*, os chefes das Relações Públicas de quatro Comandos da OTAN, designadamente; o ACO, o *Allied Air Command* (AIRCOM), o LANDCOM e o *Allied Maritime Command* (MARCOM). Contudo, apenas o ACO e o LANDCOM responderam ao questionário. O AIRCOM, embora não tenha respondido ao questionário, respondeu ao *e-mail* facultando um *link* para uma página com informação sobre CI, no âmbito do Covid-19. Não se obteve resposta do MARCOM.

4.1.1 Nível de ambição

O nível de ambição e a adaptação ao contexto Covid-19 encontram-se expressos na revista *Land Power Magazine fall 2020* (Nato, 2020, pp. 30-33), relativo à entrevista do *LANDCOM's Deputy Commander, British Army Lieutenant General Richard Cripwell* (Entrevistado 2, *e-mail*, 22 de outubro de 2020). As decisões tomadas foram no sentido de assegurar a segurança e proteção das pessoas. O *Supreme Headquarters Allied Power Europe* (SHAPE) reagiu e estabeleceu as diretivas da Aliança, como um todo, face à abordagem da pandemia, sendo efetuadas várias atividades importantes e enfatizada a importância de manter resultados, garantindo simultaneamente a segurança e proteção de todas as pessoas (Entrevistado 2, *op. cit.*). Foi criado um grupo de trabalho, com representantes nacionais e elementos com experiência médica para garantir que nos *Headquarters* (HQ) se entendia o impacto do Covid-19 e que todos compreendiam o que estava a ser efetuado (Entrevistado 2, *op. cit.*). Dessa situação adveio o plano de transição, com instruções claras, que permitiam ver o que estava a ser feito no SHAPE, para perceber o que a nação anfitriã estava a efetuar e se as decisões tomadas foram compreendidas, permitindo que o processo fosse claro e auditável (Entrevistado 2, *op. cit.*).

4.1.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estabelecidos no âmbito da CI e relativamente ao Covid-19 foram no sentido de: prevenir e mitigar a propagação potencial de Covid-19 no LANDCOM, mas também junto dos respetivos familiares; manter um fluxo de informação que permita a realização de operações críticas, de forma a permitir a continuidade da missão, aproveitando as tecnologias disponíveis (Entrevistado 2, *op. cit.*).



A arquitetura da comunicação organizacional, na vertente interna foi desenvolvida entre o ACO e outros Comandos da OTAN. Foram partilhadas experiências e lições aprendidas entre os Comandos que foram atingidos pelo Covid-19, ressaltando a realização de diversas reuniões com líderes especializados considerados relevantes (Entrevistado 1, *op. cit.*).

Garantir que as mensagens fossem relevantes e transmitidas com a eficácia necessária, para atrair o interesse do público, por forma a que se notasse e ouvisse com eficácia (Entrevistado 1, *op. cit.*), foi essencial em termos de CI institucional.

4.1.3 Ações realizadas

As ações realizadas visavam a divulgação de informação correta, atualizada e pertinente, no sentido de informar os militares das medidas que deveriam adotar, de forma a mitigar e reduzir a possibilidade de contágio, mantendo o HQ operacional (Entrevistado 1, *op. cit.*).

Foi criado um Comité de Crise, que reunia, uma vez por dia, para considerar alterações existentes e a forma como as mesmas afetam os recursos humanos (Entrevistado 1, *op. cit.*).

Foram usados o *site*, *Social Media* (SM), com vídeos e fotos, a estrutura de Comando formal e rede de comunicação das forças americanas (Entrevistado 2, *op. cit.*).

Com o objetivo de manter o público atualizado relativamente ao Covid-19 foram também efetuadas *Town Halls*⁶ (através do *Facebook*), em direto, a cada duas semanas. Após revisão superior das ações de comunicação, procedia-se à sua divulgação através de campanhas de sensibilização. Foram também efetuados *briefings* médicos, entregues via SM - *You Tube* (Entrevistado 1, *op. cit.*).

4.1.4 Processo de avaliação

O processo de avaliação das ações de CI foi efetuado através do acompanhamento da participação do público nas redes sociais e de questionários (Entrevistado 1, *op. cit.*),

Considera-se que existiu avaliação, uma vez que conforme disponibilizavam informações e, face ao *feedback* obtido, procediam a alterações de procedimentos. Por exemplo, a alteração da transmissão de informações baseadas em texto para vídeo gerou um aumento significativo de *feedback* positivo (Entrevistado 2, *op. cit.*).

A OTAN considera que as pessoas se sentiram devidamente informadas, no que concerne às dimensões relativas a tipologia, forma, fluxo e espaço temporal (Entrevistado 1,

⁶ Reunião pública em que um político ou funcionário público fala sobre suas políticas e responde a perguntas do público (Cambridge Dictionary. (s.d.)). Nas *Town Halls* da OTAN existe espaço de debate.



op. cit.) e que foram usados vários canais. Não se limitaram a canais de *Public Affairs Officer* (PAO), a informação foi disseminada através de várias redes digitais, incluindo a rede segura e secreta da OTAN (Entrevistado 2, *op. cit.*).

Relativamente aos instrumentos, estes foram suficientes e os níveis de audiência aumentaram progressivamente (Entrevistado 1, *op. cit.*)

Quanto a variáveis passíveis de serem alteradas, o Entrevistado 1 (*op. cit.*) afirma que os compromissos de comunicação têm evoluído e melhorado. O uso de SM para entregar mensagens é eficaz e permite alcançar o maior número possível de pessoas (Entrevistado 1, *op. cit.*).

Para o Entrevistado 2 (*op. cit.*), as ações de comunicação desenvolvidas, no âmbito da CI, poderiam ter refletido um trabalho inicial melhor no *site*, considerando que foi efetuado com pressa e não foi posteriormente refinado.

4.1.5 Análise

Na análise da OTAN, importa referir que embora o SHAPE emanasse as diretivas, os outros Comandos tinham liberdade para adequá-las às suas próprias mensagens específicas.

Na OTAN, transmitir mensagens relevantes, e de forma eficaz foi prioritário e a substituição da comunicação *face-to-face* pela comunicação com recurso a tecnologias de informação, apesar de ser um desafio, revelou-se uma medida eficaz.

Foi criado um grupo que integrava elementos com experiência médica para assegurar que eram compreendidos os verdadeiros impactos do Covid-19 e que todos percebiam o que estava a ser efetuado, tendo em consideração que as instruções foram claras.

Verificou-se a criação de um Comité de Crise, com reuniões diárias para considerar alterações e a forma como afetaram o pessoal do SHAPE, com objetivos bem definidos tendo em consideração as experiências de outros Comandos atingidos pelo Covid-19, como é o caso do JFC Nápoles, Itália.

Foram usados o *site*, SM, canais de Comando, rede interna das forças americanas, mas os canais de comunicação privilegiados foram as redes sociais, além de serem efetuados *briefings* médicos, através de SM. Foram realizadas *Town Halls*, para melhor informar o público, além de terem sido efetuadas campanhas de sensibilização, de forma a reduzir a probabilidade de infeção e manter o HQ em funcionamento.

A avaliação das ações de CI foi efetuada principalmente nas perguntas ao vivo, que eram efetuadas nas *Town Halls*, questionários e o *feedback* dos colaboradores face às ações de CI foi positivo.



4.2 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo A

4.2.1 Nível de ambição

O nível de ambição, no Exemplo A consistiu em manter os militares informados e atualizados face à situação associada ao Covid-19, às ações que cada um deveria efetuar para se proteger a si e aos seus familiares e às ações que o Exemplo A se encontrava a efetuar, de uma forma geral (Entrevistado 3, entrevista presencial, 20 de outubro de 2020).

4.2.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos definidos relativamente à comunicação encontram-se intrinsecamente relacionados com a sensibilização e divulgação dos militares relativamente aos procedimentos que devem adotar, como forma de prevenir ou mitigar o contágio. Neste sentido, foi também um objetivo manter os militares permanentemente informados face ao que se encontrava a decorrer (Entrevistado 4, entrevista presencial, 20 de outubro de 2020).

A informação associada ao Covid-19 estava centralizada no Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e posteriormente partilhada de forma hierárquica no Exemplo A (Entrevistado 4, *op. cit.*).

As Relações Públicas tiveram um papel fundamental, na medida em que mantinham as pessoas informadas e, nesse sentido, era importante as pessoas estarem calmas e tranquilas (Entrevistado 3, *op. cit.*).

4.2.3 Ações realizadas

Foi considerado prioridade alcançar o público interno, de forma célere e rápida, através de cartazes, redes sociais e produtos de comunicação como, por exemplo, vídeos. (Entrevistado 4, *op. cit.*).

Relativamente aos instrumentos de CI empregues nas ações realizadas, o Exemplo A procedeu ao envio de *e-mails*, recorreu às vantagens comunicacionais da *intranet* e considerou, na transmissão de informações, o contato direto, tendo a estrutura hierárquica das Unidades sido fundamental (Entrevistado 3, *op. cit.*). As redes sociais, das quais muitos militares são seguidores, reforçaram o objetivo de manter as pessoas informadas e esclarecidas (Entrevistado 3, *op. cit.*).

Foi destacado o papel do Chefe de Estado-Maior (CEM), relativamente ao vídeo criado em que transmitia mensagens aos seus militares e à sua visita a Unidades, onde demonstrou estar presente (Entrevistado 3, *op. cit.*) e a realização de um vídeo cujo objetivo era explicar a forma de se efetuarem descontaminações, para auxiliar as equipas de descontaminação



(Entrevistado 3, *op. cit.*). Na rede interna foram divulgados cartazes relativos a desinfecção e ambientes arejados. Os canais usados foram os institucionais (Entrevistado 3, *op. cit.*).

Ao nível de CI foi considerado fundamental transmitir a verdade, através de informação útil (Entrevistado 3, *op. cit.*) e também “[...] divulgar e sensibilizar, informar, divulgar e difundir” (Entrevistado 4, *op. cit.*), deixando claro o que o Exemplo A estava a fazer.

Existiram preocupações por parte das equipas no sentido de como iriam trabalhar e a importância do recurso a tecnologias de informação. Nesse sentido, foram tomadas medidas que permitissem que o trabalho fosse efetuado a partir de casa, com recurso a tecnologias de informação.

De forma a garantir a eficiência e segurança, foram implementados sistemas de turnos, elaboradas escalas rotativas entre os militares que se encontravam fisicamente e os que se encontravam a desempenhar as funções a partir de casa e ainda se desfasaram horários, como forma de minimizar o contato direto (Entrevistado 4, *op. cit.*).

O Exemplo A procurou recolher informação e transmitir às pessoas o que estava a ser efetuado, respeitante a “[...] distribuição de máscaras, o álcool gel e mesmo os cartazes” (Entrevistado 4, *op. cit.*).

4.2.4 Processo de Avaliação

Embora não tenha existido um processo de avaliação das ações de CI efetuadas, o Exemplo A, através de *feedbacks* obtidos, tinha a perceção se as ações efetuadas em termos de comunicação se encontravam adequadas e procediam, caso se verificasse necessidade, ao ajuste das mesmas (Entrevistado 3, *op. cit.*). É referido que, além de agradecimentos, recebiam questões e que a principal perceção advinha dos números que atualmente a pandemia tem no Exemplo A, demonstrativos de que existiu compreensão e cumprimento das ações de CI efetuadas (Entrevistado 3, *op. cit.*).

Existiu constantemente a preocupação de manter os militares e as famílias informados, através do *e-mail* e da *intranet*, e verificou-se “[...] uma compreensão muito grande em termos dos produtos de comunicação que nós enviamos e do *feedback* que obtemos ou não, porque muitas vezes *no news, good news [...]*” (Entrevistado 3, *op. cit.*).

O Exemplo A considera que, no que respeita à comunicação, existiu uma continuidade do trabalho que já era efetuado, e que obteve receptividade por parte dos destinatários das ações de comunicação, permitindo que as pessoas se sentissem informadas (Entrevistado 3,



op. cit.), não se verificando *feedback* no sentido de os militares precisarem de mais informação (Entrevistado 3, *op. cit.*).

Os instrumentos utilizados foram todos os que se encontram à disposição do Exemplo A, com impacto nos militares, embora seja possível evoluir, através da “[...] utilização de outros meios digitais, SMS, *WhatsApp*, etc” (Entrevistado 3, *op. cit.*).

4.2.5 Análise

No Exemplo A foram definidos vários objetivos estratégicos e de comunicação, que se encontravam vertidos no plano de comunicação estratégico criado, que visava a rápida disseminação do plano, de forma a assegurar a disseminação das ações e procedimentos a adotar (Entrevistado 4, entrevista realizada no dia 20 de outubro de 2020).

O Exemplo A teve como nível de ambição assegurar a segurança dos seus efetivos e manter os mesmos informados. Criou um plano de CE, com o objetivo de salvaguardar a saúde, contribuir para a prevenção da pandemia e preservação da saúde pública. O objetivo de comunicação foi informar, sensibilizar e divulgar os procedimentos adequados.

Empregou todos os instrumentos que tinha ao seu alcance (*e-mail*, *intranet*, contato direto e descendente) e efetuou diversas ações de sensibilização – vídeos explicativos, cartazes.

Neste Exemplo não existiu processo de avaliação da CI e o *feedback* foi obtido através de agradecimentos, questões colocadas pelos militares e o próprio número de afetados pela pandemia no Exemplo foi considerado um indicador de que as ações de CI estavam a surtir o efeito pretendido.

Existe, neste Exemplo, a convicção de que as informações transmitidas foram suficientes.

4.3 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo B

4.3.1 Nível de ambição

Para o Exemplo B foi fulcral “[...] assegurar uma gestão dinâmica, integrada e centralizada sobre as diferentes dimensões em que se consubstancia a pandemia da Covid-19”.

Embora não existisse uma estrutura relativa a CC, o Exemplo B dispunha de pessoal preparado e treinado, que seguia procedimentos existentes direcionados para a atuação em situações de crise (Entrevistado 5, *op. cit.*).



Nesse sentido e para colmatar essa situação, foi criada uma Célula de CC, que será incluída na estrutura orgânica no futuro departamento de comunicação, apta a fazer face a crises que exijam rapidez na reação, e que será ativada complementarmente perante situações de crise e transmitirá, a nível interno e externo, informação que amenize “efeitos produzidos na imagem institucional e os consequentes danos na sua reputação” (Entrevistado 5, *op. cit.*). A célula referida permite “[...] ajudar a controlar, minimizar e ultrapassar os impactos da crise [...]” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

4.3.2 Objetivos estratégicos

O Exemplo B considera o fator humano fundamental nas organizações e firma a sua intenção numa CI que faculte a união e motivação dos militares, “[...] implementando e operacionalizando uma CI que seja inclusiva e orientada [...]” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

A CI, com as características referidas, permite manter os militares informados e atualizados, além de contribuir para a elevação da solidariedade e potenciar a motivação e coesão interna (Entrevistado 5, *op. cit.*).

A CI, para este Exemplo, reveste-se de elevada importância estratégica, com ênfase para a que tem origem na estrutura de Comando do Exemplo B (Entrevistado 5, *op. cit.*).

4.3.3 Ações realizadas

As ações de CI implementadas foram inclusivas e orientadas, permitindo elevar a solidariedade entre os militares e “[...] os índices de motivação e coesão interna, mas também para informar e atualizar quem serve [...]” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

Os canais privilegiados para disseminar os procedimentos foram: cadeia de comando, *intranet*, *e-mail*, *internet* e redes sociais (Entrevistado 5, *op. cit.*).

Considerou-se importante reforçar o “[...] trabalho desenvolvido pelos [...] militares no terreno, difundir as medidas preventivas estabelecidas no sentido de preservar o potencial da força e acompanhar de muito perto os casos críticos ocorridos” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

4.3.4 Processo de avaliação

Encontra-se em curso, no Exemplo B um processo de avaliação das ações de CI realizadas, a ser concretizado através de inquérito por questionário (Entrevistado 5, *op. cit.*), que será lançado no final de janeiro de 2021).

No Exemplo B existe a percepção, que será validada através de inquérito, de que se verificou um aumento de satisfação dos destinatários das ações de comunicação consequentes do “[...] acréscimo de medidas adotadas, ao nível da melhoria dos processos,



do ajustamento das estruturas e da profundidade e diversidade dos conteúdos, gerados de forma mais célere e oportuna [...]” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

Neste Exemplo, ainda que dependente de validação, considera-se que as pessoas se sentiram devidamente informadas, no que concerne às dimensões: tipologia, forma, fluxo e espaço temporal e que os instrumentos utilizados foram suficientes (Entrevistado 5, *op. cit.*).

No sentido de promover uma melhoria nas ações de comunicação, para o Exemplo B é importante a consolidação da área relativa à produção de conteúdos multimédia, sendo também necessário reforçar a importância “[...] do papel dos órgãos de comunicação social no quadro da projeção institucional [...]” (Entrevistado 5, *op. cit.*).

4.3.5 Análise

Para o Exemplo B foi fundamental garantir que as dimensões associadas à pandemia Covid-19 estavam asseguradas por uma gestão centralizada, dinâmica e integrada.

Foi criada uma Célula de CC, com futura integração na estrutura orgânica do Exemplo B no futuro departamento de comunicação, que é expectável que dinamize exercícios práticos com as entidades mais prováveis de serem empenhadas.

Considerando que o fator humano assume uma importância relevante na organização, o Exemplo B considera um desafio interno a implementação e operacionalização de uma CI, com importância estratégica, orientada e inclusiva, de forma a que permita simultaneamente a motivação e a coesão, além de atualizar e informar os elementos que servem o Ramo B. Para tal fez uso dos seguintes canais: cadeia de comando, *intranet*, *e-mail*, *internet* e redes sociais.

As ações de CI realizadas serão avaliadas através de um inquérito por questionário dirigido aos destinatários das mesmas.

No Exemplo B existe a convicção de que se verificou um aumento do grau de satisfação face às ações de CI implementadas.

4.4 Ações de comunicação interna, em situação de crise, implementadas no Exemplo C

4.4.1 Nível de ambição

No exemplo C verificou-se a preocupação de garantir que todos os militares acessem às informações necessárias e atualizadas, após coordenação com o gabinete Covid e “[...] baseadas nas informações da DS [Direção de Saúde], que emanavam [...] *newsletters* [...]” (Entrevistado 6, entrevista presencial, 23 de outubro de 2020).



4.4.2 Objetivos estratégicos

A divulgação da informação existente, no âmbito do Covid-19, constituiu-se como objetivo estratégico e visou garantir a transmissão de informação correta e verdadeira, de forma a esclarecer os militares face aos procedimentos que deveriam efetuar (Entrevistado 6, *op. cit.*).

4.4.3 Ações realizadas

No Exemplo C disponibilizou-se a informação de forma interna e externa, considerando que no portal externo encontra-se uma área relativa a Covid-19, com informações, esclarecimentos e contatos que pode ser consultada pelos destinatários das ações de CI, caso se encontrassem em casa ou noutra situação (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Nesse sentido foi criada uma “área” em ambos os portais (interno e externo), intitulada de Covid-19, e conforme a DS tinha recomendações provenientes da DGS e das autoridades sanitárias nacionais, essa informação era atualizada (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Após contato efetuado pelo gabinete Covid, eram produzidas infografias e *slides*, de forma a facilitar o acesso a essa informação por parte dos militares (Entrevistado 6, *op. cit.*). Foram também publicadas ações efetuadas para apoiar a população civil e contatos para quem se encontra no exterior (Entrevistado 6, *op. cit.*)

Em termos de ações, o Exemplo C encontrava-se alinhado com o que era efetuado pelos outros Exemplos e com as diretivas provenientes do governo e órgãos de soberania, não se tendo verificado situações em que fosse necessária particular atenção relativamente à CC (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Foram utilizados todos os instrumentos de CI ao dispor do Exemplo C, o portal interno e externo, tendo sido também enviados *e-mails* e divulgações específicas, quando se justificassem (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Os canais de comunicação privilegiados foram “[...] todas as redes sociais, *site* institucional, portal interno e *e-mail* institucional” (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Em termos de comunicação institucional, enveredaram-se esforços para não partilhar informações erradas aos seguidores do *Facebook*, considerando a existência de uma entidade nacional com competência para tal e não se pretendia divulgar informação incorreta (Entrevistado 6, *op. cit.*). Nesse sentido é essencial “[...] não trabalhar na base do *fake news* [...]” (Entrevistado 6, *op. cit.*) e transmitir a informação do que se efetuava (Entrevistado 6, *op. cit.*).



A coordenação necessária com o EMGFA dificultou a comunicação, porque implicou alguma perda de autonomia, considerando que a “[...] informação é mais eficaz quanto mais o *timing* for o *timing* certo” (Entrevistado 6, *op. cit.*).

4.4.4 Processo de avaliação

Não existiu processo de avaliação das ações de CI efetuadas, embora o Exemplo C tenha formas empíricas de o fazer, como por exemplo através dos comentários do *Facebook*, que “[...] são uma boa fonte [...] e [...] as redes sociais deram-nos esta capacidade da comunicação bidirecional [...]” (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Não foi realizado qualquer questionário que permitisse obter *feedback* dos militares, no que concerne às ações comunicacionais internas.

Relativamente ao que os militares percecionaram face às ações de comunicação realizadas, considera que “[...] os militares pensam que foi pouco e pensam que não foi eficaz” (Entrevistado 6, *op. cit.*), considerando que esse é o seu ponto de partida, como forma de elevar o grau de exigência. Nesse sentido refere que se podia ter efetuado mais e melhor para incentivar os militares (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Na perspetiva do Exemplo C foi efetuado o que era possível, embora pudessem ter feito coisas diferentes, mais ajustadas, que chocassem pela positiva e nesse contexto foram referidos os poucos recursos humanos à disposição do Exemplo C (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Relativamente à informação transmitida e dimensões relativas a tipologia, forma, fluxo e espaço temporal refere que não tem dados que permitam responder à pergunta, porém considera que foi efetuado todo o que era possível para manter as pessoas informadas. (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Os instrumentos utilizados foram considerados suficientes, considerando que foram utilizadas as redes sociais, o *site*, o portal e “[...] utilizamos ainda o que a tecnologia nos permite, através de *e-mails*” (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Quanto a variáveis a alterar, no sentido de promover uma melhoria nas ações de comunicação realizadas, considera a necessidade de colmatar a “[...] falta de documentação que seja catalisadora daquilo que devemos fazer [...]”, embora já tenham sido apresentadas propostas nesse sentido ao CEM do Exemplo C (Entrevistado 6, *op. cit.*).

Com o Covid-19, no Exemplo C “[...] não acrescentamos nada de novo [...]” (Entrevistado 6, *op. cit.*).



4.4.5 Análise

O Exemplo C procurou disponibilizar todos os contatos úteis para os militares acederem a cuidados e informação. Procedeu à criação de uma área de esclarecimento, alojada no portal interno, produziu infografias e *slides* para facilitar o acesso à informação. A grande preocupação em termos de CI foi não partilhar informações erradas e não trabalhar com base em *fake news*.

Não tem plano, nem diretiva de comunicação, embora exista um projeto para aprovação e não foi estabelecido nenhum plano de contingência. Relativamente à CC não existiu necessidade de estabelecer procedimentos especiais.

Fez uso de todos os instrumentos de CI de que dispunha e os canais privilegiados foram as redes sociais, *site* institucional, portal interno e *e-mail* institucional.

Não existiu processo de avaliação da CI, nem questionários que permitissem obter *feedback*, embora o Exemplo C extraísse essas informações através de comentários de *Facebook*, de forma empírica.

Quanto à adequabilidade e volume das informações transmitidas, consideram não dispor de dados para responder, embora reconheçam que se efetuou o possível para manter os militares esclarecidos.

Considera os instrumentos usados suficientes, considerando que foram todos empregues.

A promoção de melhorias na comunicação poderia advir da satisfação da necessidade de informação catalisadora dos procedimentos que devem ser efetuados ser satisfeita.

Foi referido como elemento condicionador das ações de CI a dependência das determinações do EMGFA que condicionou, em termos de partilhar a informação no *timing* certo.

4.5 Análise integrada

4.5.1 Ações de Comunicação interna desenvolvidas pelas FFAA

Em resposta à PD1: “Que ações de CI foram desenvolvidas pelas FFAA em situação de crise?”, conclui-se que o comportamento dos Exemplos A, B e C estiveram alinhados, com algumas diferenças entre si.

Transmitir informação atualizada, compreensível e verdadeira fez parte da ambição na generalidade dos Exemplos. O Exemplo C inovou ao colocar no portal externo informação idêntica à que consta no portal interno, garantindo o acesso à informação por parte dos recursos humanos que se encontrassem em casa ou em missão no exterior.



Foi criado um plano de CE no Exemplo A, para fazer face à crise, enquanto no Exemplo C não existe plano de comunicação nem foi estabelecido plano de contingência, embora esteja para aprovação um plano de comunicação. Por outro lado, no Exemplo B foi criada uma célula de CC, que será vertida no quadro orgânico.

Os objetivos estratégicos centraram-se na divulgação e difusão de informação atualizada, que permitisse aos militares ficarem devidamente esclarecidos, face à forma como deveriam proceder.

Comum aos três Exemplos foi o uso de diversos canais de comunicação, nomeadamente comunicação hierárquica, *intranet*, *e-mail*, *internet* e redes sociais.

Os instrumentos preferenciais no Exemplo A foram vídeos, campanhas de sensibilização, cartazes e mensagem vídeo do CEM. O Exemplo C produziu infografias, *slides*, *newsletters*, uma “área” dedicada ao Covid-19, disponível interna e externamente nos portais. As ações do Exemplo B não foram identificadas, mas foi enfatizado o desafio da CI de reunir e motivar, que assentava numa CI inclusiva e orientada, como forma de promover a motivação, coesão e espírito solidário.

Relativamente à avaliação das ações de CI, não existiu nos Exemplos A e C, e o Exemplo B tem em curso a avaliação das ações de CI efetuadas. Embora o Exemplo A e C não tenha efetuado uma “avaliação formal”, consideram que obtêm *feedback* através dos comentários de *Facebook*, além de que o Exemplo A refere obter também *feedback* através das questões colocadas e do número de infetados, face ao universo do Exemplo A.

O Exemplo A enfatiza que as adaptações face às ações de CI efetuaram-se em conformidade com as necessidades e, ao contrário do Exemplo B e C, embora refira que se pode evoluir, não identificou alterações passíveis de melhorar o processo de comunicação. Por outro lado, os Exemplos B e C identificaram áreas a melhorar, nomeadamente consolidar a área de produção de conteúdos multimédia e incrementar a relevância do papel da comunicação social no quadro institucional do Exemplo B e criação de documentação catalisadora daquilo que deve ser efetuado no Exemplo C.

4.5.2 Ações de comunicação interna desenvolvidas pela OTAN

Em resposta à PD2: “Que ações de CI foram desenvolvidas pela OTAN durante a pandemia Covid-19?”, conclui-se que o nível de ambição se centrou na segurança das pessoas, que um dos grandes desafios foi a substituição da comunicação *face-to-face* por conferências virtuais, e que foram ainda criadas estratégias de comunicação para informar o público interno. Nesse âmbito foi criado um Comité de Crise, cujo objetivo foi a divulgação



de informações que permitissem a prevenção e mitigação da potencial propagação do vírus nos HQ, entre os membros e suas famílias, mantendo a operacionalidade.

Verificaram-se reuniões com especialistas, aprendeu-se com outros Comandos mais afetados, como foi o caso de Nápoles, e foram efetuados *briefings* médicos, via SM (*You Tube*), de forma a manter os elementos devidamente informados.

Relativamente às ações realizadas, foram efetuadas SM ao vivo nas *Town Halls*, a cada duas semanas, que permitiam obter um *feedback* e avaliação das medidas implementadas de forma imediata, além de disponibilizarem no portal interno todos os contatos, informações úteis e campanhas efetuadas.

A avaliação das medidas foi efetuada através de inquéritos e no momento em que as *Town Halls* eram efetuadas, tendo o uso de SM demonstrado ser eficaz.

Considera-se na OTAN que as pessoas se sentiram devidamente informadas e que os instrumentos empregues foram suficientes, apesar de se considerar que, no LANDCOM, poderia ter-se efetuado um melhor trabalho no *site* institucional.

4.5.3 Otimização do modelo de comunicação

Em resposta à PP: “Como otimizar o processo de comunicação interno utilizado pelas FFAA em situação de crise?”, conclui-se que o processo de comunicação interno nas FFAA, em tempo de crise foi, na maioria dos aspetos, idêntico ao da OTAN, que se constitui como uma referência em termos militares. Por outro lado, face às ações de CI efetuadas nas FFAA, importa referir que se verificaram algumas divergências no interior dos Exemplos A, B e C, podendo as melhores práticas de cada Exemplo serem seguidas, de forma a contribuírem à otimização do processo de CI nas FFAA, em geral.

Após análise das ações de CI da OTAN, constatou-se que foi rapidamente criado um Comité de Crise, em que eram efetuadas reuniões diárias, cujo objetivo foi informar os seus elementos correta e atempadamente, permitindo que se mantivessem informados face ao que estava a decorrer e aos procedimentos que deveriam efetuar. Importa ainda referir que a OTAN efetuou questionários, que permitiram obter *feedback* das ações de CI.

As melhores práticas dos Exemplos, passíveis de serem adotadas pela generalidade são: criação de uma célula de CC (à semelhança do Comité de Crise da OTAN), com um quantitativo fixo de recursos humanos e, passível de ser reforçado, de acordo com a gravidade da situação; disponibilização da mesma informação no portal interno e externo (neste caso e sendo CI, o militar acedia com o seu perfil de utilizador), de forma a possibilitar o acesso, independentemente do local em que o militar se encontre e a realização de

inquéritos por questionário, como forma de aferir se as ações de comunicação vão ao encontro dos objetivos estratégicos definidos pelas FFAA.

		Fatores Internos	
		Forças	Fraquezas
Fatores externos	=> Comunicação interna eficiente e clara => Forte presença em redes sociais	=> Ausência de um processo de avaliação => Ausência de <i>feedback</i>	
	=> Exploração de diferentes formas de trabalho, com recurso a tecnologias de informação	=> <i>Fake news</i>	
		Oportunidades	Ameaças

Figura 1 – Análise SWOT

No contexto da comunicação em tempo de crise nas FFAA foram exploradas diferentes formas de trabalho, com recurso a tecnologias de informação.

Relativamente aos seus aspetos mais fortes nos Exemplos das FFAA destaca-se o facto da CI ser eficiente e clara e todos os exemplos apresentarem uma forte presença nas redes sociais, que não configurando CI de forma direta, tem efeitos internos, considerando que muitos seguidores são militares.

A ausência de um processo de comunicação e de *feedback* constitui claramente uma fraqueza, pelo que a otimização do processo de CI deveria colmatar estas fraquezas, de forma a que o mesmo fique robustecido.

Quanto às ameaças, importa referir que as *fake news* podem ter consequências graves, e nesse sentido importa garantir um fluxo de informação atualizado e transparente.

Desta forma, após analisadas as ações de CI da OTAN e das FFAA individualmente, proceder a uma otimização do processo de CI das FFAA é possível através da criação de uma célula de CC que integre cada Exemplo, da realização de um processo de avaliação, que permita obter *feedback* e da disponibilização de informação de forma interna e externa.



5. Conclusões

A gestão eficaz do vetor da comunicação é condição necessária para o sucesso das organizações e, nesse sentido, o tema do presente trabalho “Comunicação em tempo de crise nas FFAA – o caso Covid-19” reforça a importância da CI, CE e CC.

A forma como as FFAA atuam afeta a sua imagem, reputação e, a gestão eficiente do vetor da comunicação, deverá estar associada a uma célere resposta, face a acontecimentos inesperados, considerando a dinâmica e rapidez com que a informação é veiculada entre os diversos atores, configurando-se como fundamental para a sua salvaguarda.

A metodologia empregue é o raciocínio indutivo, que parte de observações e através de associações estabelece generalizações (Santos & Lima, 2019, p. 27), a estratégia de investigação qualitativa e o desenho de pesquisa de estudo de caso.

A ênfase da CE encontra-se nos objetivos das organizações, sendo que a CI visa facultar o alinhamento de interesses das organizações e dos respetivos *stakeholders*, que permitam, igualmente o alcance de objetivos. Porém, a CI vai mais longe, ao incentivar e alavancar a constituição de vínculos dos trabalhadores para com as organizações e, neste sentido, são empregues diversos instrumentos e canais, que permitem que a informação seja transmitida.

As FFAA, perante o Covid-19, embora na dependência de instruções emanadas pelo EMGFA, enveredaram esforços no sentido de manterem os militares informados, tranquilos e conscientes das práticas que deveriam adotar, consequência da transmissão de informação verdadeira, atempada e de forma célere. Os esforços referidos tiveram, como objetivo primordial, manter a operacionalidade de cada Exemplo e assegurar que as respetivas missões eram cumpridas.

Assim, transmitir informação atualizada, clara, compreensível e transparente fez parte da ambição dos Exemplos e, para alcançar esse objetivo os instrumentos preferenciais dos Exemplos foram vídeos, campanhas de sensibilização e cartazes.

No Exemplo A, o destaque foi para a criação de um plano de comunicação, que permitia assegurar que os militares se mantinham informados. As ações de CI efetuadas integraram diversas campanhas de divulgação, vídeos explicativos, mensagem vídeo do CEM.

As ações do Exemplo B não foram identificadas em concreto, mas foi enfatizado o desafio da CI em “reunir e motivar”, assentando numa CI inclusiva e orientada, como forma de promover a motivação, coesão e espírito solidário.



O Exemplo C produziu infografias, *slides*, *newsletters*, uma “área” dedicada ao Covid-19, disponível interna e externamente nos portais, o que constituiu a verdadeira inovação, apesar da escassez de recursos humanos ser um fator condicionante.

Indissociável da CI é a CE, que permite a salvaguarda da imagem e reputação de uma organização, sendo imperativa no decorrer de uma crise, pelas mais valias que representa, ao abranger tanto público externo, como interno. O seu emprego permite reduzir o impacto de efeitos negativos e ser cirúrgica face aos efeitos positivos.

Importa, no entanto, referir que não existiu avaliação efetiva das ações de CI efetuadas, além de empírica, limitada a uma análise de comentários de *Facebook* e perceções generalizadas e, nesse contexto, é de mencionar que o Exemplo B irá efetuar uma avaliação formal, através de questionários.

Relativamente aos resultados obtidos, e após análise das ações de CI das FFAA e da OTAN, conclui-se que são idênticas. Cada Exemplo desenvolveu ações de CI, empregando todos os instrumentos de que dispunha, tendo como objetivo fundamental manter os militares informados, salvaguardar a sua integridade, mitigar e evitar a propagação do Covid-19, através da determinação de procedimentos adequados, amplamente divulgados com recurso aos seus instrumentos e canais de comunicação.

Na OTAN foi criado um Comité de Crise, cujo objetivo foi prevenir e mitigar a propagação do vírus entre os seus membros, entre os membros e as suas famílias, mantendo a operacionalidade. Ocorreram reuniões com médicos especialistas, sendo efetuados *briefings* médicos, via SM (*YouTube*), de forma a informar e esclarecer potenciais dúvidas, tendo-se ainda aprendido com outros Comandos mais afetados, como foi o caso de Nápoles (em Itália).

Quanto a contributos para o conhecimento e após análise do processo de CI dos Exemplos e da OTAN, a otimização do modelo de comunicação das FFAA passa pelo reconhecimento das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificadas na análise SWOT, na adoção do que cada Exemplo faz melhor, e ainda incrementar práticas cuja aplicação se demonstra eficaz na OTAN, em virtude de ser uma referência em termos militares.

Identificam-se como as melhores práticas dos Exemplos: (1) a criação de uma célula de CC, essencial para veicular informação; (2) a disponibilização através dos seus canais, os portais interno e externo, de informação pertinente, validada e atual, de forma a manter os militares informados e quais os procedimentos adequados, minimizando o risco de contágio



e mantendo a operacionalidade das FFAA; e (3) a realização de inquéritos, como forma de aferir o *feedback* das ações de CI desenvolvidas.

Como limitação da investigação refere-se a ausência de respostas de algumas entidades contatadas, cujo contributo certamente enriqueceria o trabalho desenvolvido.

Como proposta de estudo futuro sugere-se que seja efetuada uma avaliação das perceções dos militares face às ações desenvolvidas, de forma a otimizar os aspetos que forem considerados menos robustos, com o objetivo de melhorar a CI, essencial ao desempenho bem-sucedido das organizações, em que as FFAA não são exceção.

As recomendações que se propõem são as seguintes:

- EMGFA – divulgação mais célere das diretivas orientadoras, de forma a condicionar de forma mínima o desenvolvimento de ações de CI por parte dos Exemplos;
- Exemplos – criação de uma célula permanente de CC (semelhante ao Exemplo B), para que a atuação futura, perante cenários de crise seja provida de maior eficiência;
- Direção de Pessoal dos Exemplos – reforçar com pessoal os serviços de Relações Públicas, de forma a permitir a criação da célula permanente de CC e assegurar que os elementos nesta área, devido à especificidade e conhecimentos que têm de adquirir, permaneçam nestes serviços pelo menos quatro anos.



Referências bibliográficas

- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. pp. 91-102. Retirado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200007.
- Cambridge Dictionary. (s.d.). Town Hall [Página Online]. Retirado de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/town-hall>.
- C.B.M. Van Riel, C.J. Fombrun (2007). *Essentials of Corporate Communications*. London and New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2019-2020 (2020). Desafios Estratégicos para Portugal no Pós-Covid-19. Cadernos do IUM, 43. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Dicionário Financeiro. (s.d.) Stakeholders [Página Online]. Retirado de <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>.
- Decreto de aprovação da Constituição da República Portuguesa, de 10 de abril de 1976 (1976). Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Retirado de <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/337/202008221555/127976/diploma/indice>.
- Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março (2020). *Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública*. Diário da República, 1.ª Série, 55, 13-(2) a 13-(4). Lisboa: Presidência da República. Retirado de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130399862/details/normal?l=1>.
- Defesa Nacional. (s.d.). Forças Armadas. Obtido de <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas>.
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications.
- Dicionário Financeiro (s.d.). Dicionário Financeiro. Obtido de <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders>.
- Diegues, S. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: um retrato de empresas portuguesas*. Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em comunicação



- estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Universidade da Beira Interior, junho de 2011, Covilhã.
- Eriksson, M. (2018). *Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practise. International Journal of Strategic Communication*, 526-551. Retirado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1510405>.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication a casebook approach*. New York: Routledge.
- Hall, B. (2019). *Interact. 11 ways to perfect your internal communications plan*. Obtido de <https://www.interact-intranet.com/blog/11-ways-perfect-internal/>.
- IUM. (2020a). NEP/INV - 001 (A1). *Procedimentos relativos À elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: IUM.
- IUM. (2020b). NEP/INV - 003 (A3). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: IUM.
- International Association of Business Communicators (IABC). (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco: Tamara L. Gillis.
- Joaquim, M., Pereira, M. (2014). *Comunicação estratégica no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de viana do Castelo. Revista Internacional de Ciências · v.4 - n.2 · jul./dez. 2014. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/269036245_COMUNICACAO_ESTRATEGICA_NO_CONTEXTO_ORGANIZACIONAL_STRATEGIC_COMMUNICATION_IN_ORGANIZATIONAL_CONTEXT.
- Mandu, A. (2011). *A study of the Effect of internal communication on staff performance in large corporate organizations. A case study of the Kenya Commercial Bank*. Universidade de Nairobi.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth.
- Mourão, R., Miranda, S. & Gonçalves, G. (2018). *A CO enquanto conceito e processo: percepções dos peritos*. *Open Edition Journals*, vol. 13, n.º 25. Retirado de <http://journals.openedition.org/cp/2506>; DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.2506>.
- NATO. (2020). Land Power Magazine Fall 2020.



- Neiva, Filipa. (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73. Retirado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&tlng=pt.
- OTAN. (s.d.). *A practical guide to public Information during a Crisis* (Budapest Guidelines III).
- Pereira, M. J. (2014). *Comunicação estratégica no contexto organizacional. Researchgate*, 37-50.
- Piedade, L. (2016). *As tecnologias sociais e a comunicação de crise no setor aéreo*. Tese de Doutoramento da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management*. Westport: Greenwood.
- Revista Militar. (2020). *Covid-19*. II século, 72º volume, n.º 5. Maio de 2020. Lisboa, Portugal: Europress, Editores e distribuidores de Publicações, Lda.
- Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Ruão, T., Freitas, R., Ribeiro, P., Salgado, P. (2014). *CO e Relações Públicas, horizontes e perspectivas*. CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Saraiva, F. (2011). *A definição de crise das Nações Unidas, União Europeia e NATO*. Nação e Defesa, n.º 129, 11-30. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7601/1/NeD129_FranciscaSaraiva.pdf.
- Statistics Canada (2016). *Compendium of Management Practices for Statistical Organizations from Statistics Canada's International Statistical Fellowship Program*. Catalogue no. 11-634-X ISBN 978-0-660-05813-9. Retirado de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-634-x/11-634-x2016001-eng.pdf?st=GrN2LBCN>.
- Temporão, A., Bragança, N., Soares, P. (2016). *A comunicação de crises e políticas de relações públicas: contributos para a comunicação externa (relações com os media) nas FA*. (Trabalho de investigação de grupo do CPOG 2016/2017). Pedrouços, Lisboa, Portugal.



Visão (2020). Retirado de <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2020-03-03-covid-19-mai-convoca-reuniao-extraordinaria-da-comissao-nacional-de-protecao-civil/>.



Apêndice A — Modelo de Análise

TEMA					
Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas - o caso COVID 19					
Objetivo Geral	Objetivos específicos (OE)	Pergunta de Partida (PP)	Perguntas derivadas (PD)	Conceitos	Instrumentos
Propor a otimização do processo de comunicação desenvolvido pelas FFAA em situação de crise.	OE1 - Analisar o processo de comunicação interna desenvolvido pelas FFAA na situação do Covid-19.	Como otimizar o processo de comunicação interna utilizado pelas FFAA em situação de crise?	PD1 - Que ações de comunicação interna foram desenvolvidas pelas FFAA na situação do Covid-19?	Comunicação estratégica Comunicação de crise Comunicação interna Covid-19	Entrevistas semi-estruturadas e presenciais, entrevistas não presenciais e análise documental
	OE2 - Analisar o processo de comunicação interna desenvolvido pela OTAN na situação do Covid-19.		PD2 - Que ações de comunicação interna foram desenvolvidas pela NATO?		

Apêndice A – Modelo de Análise



Apêndice B — Guião de entrevistas semi-estruturadas aos chefes de Relações Públicas dos Exemplos

Guião de entrevistas semi-estruturadas aos chefes de Relações Públicas dos Exemplos

- 1- Perante a pandemia mundial Covid-19, qual foi a principal preocupação institucional para com os seus militares?
- 2- Como se adaptou a OTAN? Existiam planos de contingência previamente concebidos para situações similares? Foi criada uma estrutura de crise?
- 3- Que estratégias e objetivos foram definidos no âmbito da Comunicação interna e quais os respetivos efeitos pretendidos?
- 4- Como foi estabelecida a arquitetura da CO na vertente interna?
- 5- Que instrumentos de CI foram utilizados e para que efeitos?
- 6- Quais os canais de comunicação privilegiados e de que forma foram utilizados para esse efeito?
- 7- Que preocupações existiram, em contexto Covid-19, em termos de comunicação interna institucional?
- 8- Existiu algum processo de avaliação das ações de CI efetuadas?
- 9- Foi realizado algum questionário que permitisse obter *feedback* dos militares, no que concerne às respetivas ações comunicacionais internas?
- 10- Que perceções considera que os militares possam ter das respetivas ações de comunicação realizadas?
- 11- Considera que as pessoas se sentiram devidamente informadas, no que concerne às dimensões: tipologia, forma, fluxo e espaço temporal?
- 12- Considera que os instrumentos utilizados foram suficientes? Que mais instrumentos poderiam ter sido utilizados?
- 13- Que variáveis considera relevantes alterar, no sentido de promover uma melhoria nas ações de comunicação realizadas e com que objetivos?



Apêndice C — *Guide to semi-structured interview – Chief of NATO Public Affairs Office*

Guide to semi-structured interview – Chief of NATO Public Affairs Office

- 1- Having to face the Covid-19 pandemic what was the main institutional concern regarding your collaborators?
- 2- How did NATO adapt? Were there any contingency plans in place established for similar situations? Was it created a crise's structure?
- 3- What strategies and goals were established regarding your Internal Communication (IC) and what were the intended effects?
- 4- How was the internal organizational communication design established?
- 5- What instruments of Internal communication were used and with what intend?
- 6- What were the privileged communication channels and how have they been used for this purpose?
- 7- In the context of Covid-19 what were the main concerns regarding your institutional internal communication?
- 8- Was there any evaluation process regarding the IC initiatives?
- 9- Was there any way for the collaborators to give *feedback* regarding the developed communication initiatives (like a questionnaire)?
- 10- What perceptions do you think collaborators might have regarding the IC initiatives?
- 11- Do you consider that people felt properly informed regarding the dimensions: type of information provided: form of communication, communication flow and time the information was made available?
- 12- Do you consider that the instruments used were sufficient? What other instruments could have been used?
- 13- What variables do you consider relevant changing, in order to improve the communication actions carried out and with what goals?



Apêndice D — Quadro Síntese das entrevistas efetuadas

	OTAN	Exemplo A	Exemplo B	Exemplo C
Nível de ambição	Segurança e proteção das pessoas	Segurança e informação dos militares	Gestão dinâmica, integrada e centrada nas dimensões em que se substancia a pandemia Covid-19	Publicação de todos os contatos úteis e disponibilização de toda a informação possível
	Desafio da substituição da comunicação interna face a face por conferências virtuais	Manter a informação atualizada junto do público interno		Postal Covid permanentemente atualizado no portal interno e externo
	Instruções claras e perceptíveis			
Objetivos estratégicos	Criação de estratégias de comunicação interna para informar público interno	Plano de comunicação estratégica para rápida disseminação de informação	Criação de uma Célula de Comunicação de Crise, que será vertida no quadro orgânico	Não existe plano de comunicação nem diretiva
	Criação de um comité de crise	Salvaguardar a saúde dos militares e contribuir para a prevenção do covid e preservação da saúde pública	"Reunir e motivar", implementar e operacionalizar uma "Comunicação Interna" inclusiva e orientada, que permita elevar o "espírito solidário", índices de motivação e coesão interna, informar e atualizar quem serve o Ramo	Não foi estabelecido nenhum plano de contingência
	Prevenir/mitigar a propagação potencial de covid dentro da HQ e dentro da família/membros	Divulgar informação e procedimentos de prevenção contra a pandemia	Comunicação Interna com relevância estratégica, especialmente a centralizada e emanada pelo Comando do Exército, que permita coesão e motivação	Não existiu necessidade de estabelecer procedimentos especiais relativos a comunicação de crise
	Manter operações críticas assegurando que estão salvaguardadas	Sistema de "bordadas", desfasamento de horários, escala rotativa, "trabalho resiliente" e presencial		Informar os portugueses que o ramo esteve disponível e a missão continuou
	Continuar a missão com recurso a tecnologias disponíveis			Ramo como reserva estratégica do país
	Comunicação organizacional na vertente interna foi estabelecida com reuniões com os principais líderes especializados			
	Comunicação organizacional foi uma colaboração entre ACO e outros comandos da OTAN. Foram aproveitadas experiências e lições aprendidas (JFC Nápoles, em Itália)			
Ações realizadas	Instrumento de Comunicação interna utilizado Mídias sociais ao vivo nas <i>Town Halls</i> a cada duas semanas - intrusão - reduzir probabilidade de o pessoal do Shape ficar infetado	Instrumentos usados - <i>e-mails</i> , intranet, contato direto e descendente nas unidades, redes sociais	Ações realizadas não foram descritas	Utilização de todos os instrumentos de comunicação interna ao dispor - portal interno, externo envio de <i>e-mails</i>
	Site, média social (vídeo, fotos), canais de comando e rede das forças americanas	Mensagem em vídeo do CEM	Canais usados: Cadeia de Comando, Intranet, Email, Internet e Redes Sociais	Canais privilegiados - redes sociais, site institucional, portal interno e e-mail institucional
	Canais privilegiados - redes sociais para alcançar todo o pessoal do Shape	Realização de vídeos explicativos de procedimentos desinfeção		Não partilhar informações erradas, de forma a não criar desinformação
	Foram efetuados briefings médicos via SM (You Tube)	Preocupação ao nível da comunicação interna: dizer a verdade, partilhar informação útil, divulgar, sensibilizar, informar e difundir		Não trabalhar com base em <i>Fakenews</i>
	Garantir que mensagens relevantes fossem transmitidas com eficácia o suficiente, para atrair interesse público, para que fosse eficiente	Elaboração de cartazes informativos e campanhas de sensibilização		
	Preocupação - rumores de infeções - preocupação era a correção, caso existissem casos suspeitos			
Avaliação das ações realizadas	Efetuada através do acompanhamento da participação do público nas redes sociais e questionários (através de perguntas ao vivo nas <i>Town Halls</i> de 2 em 2 semanas).	Não existiu. Não foi efetuado nenhum questionário que permitisse obter <i>feedback</i> dos militares	Está em curso, através da auscultação dos públicos-alvo recorrendo a Inquérito por questionário.	Não existiu. Não foi efetuado nenhum questionário que permitisse obter <i>feedback</i> dos militares
	Ex: passar de informação baseada em texto para vídeo gerou <i>feedback</i> mais positivo	Feedback através de agradecimentos, questões que eram colocadas, números da pandemia no universo do ramo		Formas empíricas de avaliar - ex: comentários do Facebook
	O uso de SM para entregar mensagens considerado muito eficaz	<i>No news, good news</i>		Considera que podiam ter feito melhor, chocar no bom sentido, algo que alertasse as pessoas
Análise	Consideram que as pessoas se sentiram devidamente informadas	Não existiu <i>feedback</i> no sentido de ser necessário mais	Informações transmitidas instrumentos usados foram suficientes, embora se vá aguardar pelo resultado dos questionários	Não tem dados que permitam aferir se informação foi suficiente
	Disseminação da informação através de várias redes, incluindo a rede de computadores secreta da OTAN	A adaptação é alinhada com as necessidades		Foi efetuado o possível para manter as pessoas informadas
	Os instrumentos são considerados suficientes	Os instrumentos utilizados tem impacto no público, mas é necessário que evoluir, melhorar		Os instrumentos usados foram suficientes
	Podia ter sido efetuado um trabalho inicial melhor no site do LANCOM	Não são identificadas alterações a efetuar no processo de comunicação	Consolidar a área de produção de conteúdos multimédia	Criação de documentação catalisadora do que se deve fazer, de forma a promover melhoria nas ações de comunicação
	Toda a comunicação Covid foi selecionada pelo EMGFA		Incrementar a relevância do papel dos órgãos de comunicação social no quadro da projeção institucional do Ramo	EMGFA - fator condicionador do ramo, que implicou perda de autonomia - <i>timing</i> certo

Apêndice D – Quadro síntese das entrevistas efetuadas

Elaborada com base nas respostas das entrevistas



Apêndice E — Entrevistas efetuadas - OTAN

Entrevistado	OTAN	
	ACO Entrevistado 1	LANDCOM Entrevistado 2
Observação	All views are not attributable to NATO as an organisation but limited to the experiences of a member of NATO working within Public Affairs and his alone. I hope they are useful.	-
Having to face the COVID-19 pandemic what was the main institutional concern regarding your collaborators?	Throughout the COVID 19 crisis the biggest challenge has been effective co	For Questions 1 & 2, please refer to page 30 of our Land Power Magazine, Fall 2020 edition: https://lc.nato.int/media-center/landpower-magazine/latest-edition
How did NATO adapt? Were there any contingency plans in place established for similar situations? Was it created a crise's structure?	NATO supported countries within the organization and used an initiative	For Questions 1 & 2, please refer to page 30 of our Land Power Magazine, Fall 2020 edition: https://lc.nato.int/media-center/landpower-magazine/latest-edition
What strategies and goals were established regarding your Internal Communication (IC) and what were the intended effects?	Most NATO HQ created their own Internal Communications strategies to	Primary goals were to: 1) Prevent/mitigate the potential spread of COVID within the HQ and also within the LANDCOM family/family members; 2) Maintain critical operations while maintaining safeguards; 3) Continue the mission by leveraging available technologies; 4) Do everything in line with our Host Nation guidelines
How was the internal organizational communication design established?	With key specialized leaders meeting once a day at least.	It was a collaboration between ACO and other NATO commands. We leveraged experiences and lessons learned from those Commands that were hit with COVID (ie: JFC Naples in Italy), and developed our own response.
What instruments of Internal communication were used and with what intend?	Social Media Live Town Halls every 2 weeks. Revised SHAPE Orders to up	Website, Social Media (Video, photos), Command Channels, American Forces Network
What were the privileged communication channels and how have they been used for this purpose?	Social Media to reach out to all SHAPE personnel and https://www.shape2day.com/news Also Medical briefings delivered via SM (You Tube) (see links on website above).	N/A
In the context of COVID-19 what were the main concerns regarding your institutional internal communication?	Ensuring messaging was relevant and delivered effectively enough to garner it	One of the main concerns was rumors of COVID infections spreading from outside the Command by family members/friends. The concern was not necessarily the spread of information, but the correctness of it if there were any suspected cases.
Was there any evaluation process regarding the IC initiatives?	Monitoring of audience participation on Social Media and questionnaires	Plenty of evaluation. We evaluated as we informed, and changed our tactics. For example, moving from merely text-based information to video garnered a lot more positive feedback.
Was there any way for the collaborators to give feedback regarding the developed communication initiatives (like a questionnaire)?	Absolutely by asking live questions on the Town Halls that took place every 2 weeks. See Links to Town Halls in Website above and watch recorded Town Halls.	N/A
What perceptions do you think collaborators might have regarding the IC initiatives?	Mostly positive feedback but there were some sinics who thought measures co	N/A
Do you consider that people felt properly informed regarding the dimensions: type of information provided: form of communication, communication flow and time the information was made available?	Absolutely.	Yes, we had multiple channels. It was not just limited to direct PAO channels. Information was disseminated through multiple networks, including the secure NATO secret computer network.
Do you consider that the instruments used were sufficient? What other instruments could have been used?	Yes and audience levels increased progressively.	Yes, sufficient for our purposes. We have a small team and we maximized our resources.
What variables do you consider relevant changing, in order to improve the communication actions carried out and with what goals?	We have constantly evolved and improved out communication en	We could have done better initial work on our website. We put it together in a hurry and never went back to refine it.

Apêndice E - Resposta às entrevistas efetuadas - OTAN



Apêndice F — Entrevistas efetuadas – FFAA

Entrevistado	FFAA	
	Exemplo A	Exemplo B
<p>Perante a pandemia mundial COVID-19, qual foi a principal preocupação institucional para com os seus militares?</p>	<p>RP (Relações Públicas) – Nós aqui vamos-nos cingir à questão da comunicação. A principal preocupação em termos gerais é manter os nossos militares em segurança. Ao nível da comunicação específico, a principal preocupação foi mantê-los informados, não só sobre a situação em concreto e o que cada um deveria fazer para se proteger a si e às suas famílias, mas também dar a conhecer o que a instituição no seu geral fez e isso foi uma das coisas mais importantes. Manter a comunicação sempre atualizada junto de todo o nosso público interno.</p>	<p>Entrevistado 4</p>
<p>Como se adaptou o Ramo? Existiam planos de contingência previamente concebidos para situações similares? Foi criada uma estrutura de crise?</p>	<p>RP - Aqui temos de especificar algumas coisas. Só para lhe dar um contexto, uma crise num navio, um acidente: gera uma crise que realmente nós temos que criar aqui uma célula de gestão, de acompanhamento. Isto também foi uma crise que apañou toda a sociedade e, portanto, a Marinha, como o nosso nível de organização nos adaptamos e acompanhamos com especial atenção. O Estado-Maior reunia, fazia briefings. O nosso topo da organização diariamente fazia atualizações. Não é novidade enfrentar uma crise. Esta teve a diferença que normalmente o tipo de crises apañam a Marinha, ou apañam o Exército ou apañam a Força Aérea ou apañam os três. Neste caso foi uma crise global e nesse aspeto a Marinha acompanhou também as principais entidades que gerem essa crise, nomeadamente ao nível da saúde, político, etc. Eu acho que nós tivemos todos que nos adaptar e esse foi o principal plano de contingência. Eu recordo-me no último dia que nós estivemos no gabinete, só para lhe dar uma ideia, de uma ação de comunicação muito importante, foi o Chefe do Estado-Maior da Armada fazer um vídeo onde esclarecia toda a situação e o que é que se ia passar. Esse foi uma das últimas ações que fizemos enquanto estávamos af. O serviço foi todo deslocado para casa, começamos todos em trabalho resiliente e assim continuou.</p>	<p>EMA Não havia um plano de contingência. O que existia eram planos de contingência gerais, que depois adaptamos ao tipo de emergência que são ajustados às diferentes situações. Por exemplo, se estiver a decorrer um afundamento de um navio e haja muita comunicação social, etc, ativamos um plano de emergência para essa situação. Neste caso nós tínhamos um Grupo Estratégico Permanente (GEP) que é um grupo que é composto por todos os Chefes de Divisão, de todas as unidades da Marinha e ele é controlado pelo SCEMA (Subchefe do Estado-Maior da Armada). Aqui, este grupo é um grupo flexível que permite também a entrada de outros elementos que possam dar mais valia a este grupo. Ou seja, por exemplo, o EMGFA criou uma célula de acompanhamento, que também em que tinha um médico da Marinha e um médico de todos os ramos que acabava por ser a nossa ligação, igualmente ligado este grupo estava ligado a este grupo. Este grupo alimentou do mesmo modo o grupo em que estão todos os almirantes da Marinha, o Grupo de Coordenação de Almirantes (GCA), onde são informados e briefados sobre o que está a acontecer e sobre todas as ações tidas por convenientes. O que se fez foi aumentar a frequência destas reuniões. No fundo para estarmos sempre constantemente informados.</p>
<p>Que estratégias e objetivos foram definidos no âmbito da Comunicação interna e quais os respetivos efeitos pretendidos?</p>	<p>RP - Nós queríamos sobretudo que as pessoas estivessem, como o senhor Almirante dizia, tranquilas e calmas e para isso o nosso papel foi fundamental foi dizer, eu peço desculpa repetir-me, mas em comunicação é muito importante repetir a mensagem que é manter o nosso público informado, mantê-lo tranquilo porque sabiam o que nós estávamos a fazer, porque estávamos a fazer. Todas as estruturas estavam a funcionar, desde criar linhas de apoio para quem estivesse com sintomas, a questão do trabalho resiliente, o "porque" do trabalho resiliente. Outro dos nossos principais produtos desta pandemia, naqueles primeiros meses, nós enviávamos um ponto de situação, diariamente para toda a estrutura da Marinha. Militares, militarizados e civis diariamente recebiam da comunicação da Marinha um ponto de situação. Isso leva-me aqui a outra pergunta mais à frente que julgo que refere, pergunta o feedback que tivemos. Ou seja, nós para além de enviarmos por email para todos as pessoas o que o chefe queria, quais eram as intenções do comando, qual era o cenário, colocávamos ainda outro grande instrumento que é a intranet. Se houvesse alguém que, por algum motivo não tivesse acesso ao e-mail, tinha acesso à intranet e o feedback era muito positivo. Não só não havia dúvidas, não havia muitas questões. Eventualmente, quando pontualmente alguém colocava, ou respondia ao e-mail, curiosamente era para agradecer. É este o nosso feedback, o tipo de mensagem que nos chega do produto que fazemos, não tanto em termos estatísticos, em termos de análises de dados, mas é o feedback que nos chega dos produtos que nós enviamos e fazemos.</p>	<p>EMA - O que tínhamos fazer foi chegar ao público (interno) o mais rápido possível, da melhor forma possível. Através das Redes Sociais, de cartazes e outros produtos de comunicação, como vídeos. Fizemos um vídeo para ajudar as Unidades da Marinha e as Equipas de Descontaminação para os lares e escolas, para explicar como se faz a desinfeção dos locais de trabalho e das áreas sanitárias. Na própria rede interna da Marinha também foi divulgado e aparecia sempre em primeira mão os cartazes do que é que, a própria desinfeção, dos ambientes arcajados, a distância dos dois metros, etc. tentou-se chegar a formas mais rápidas e mais celeres ao público interno. Estamos em permanente adaptação à nova realidade. Os Planos de Comunicação são revistos e atualizados, consoante as circunstâncias. Para um trabalho mais eficiente e seguro, implementámos um sistema de "bordadas" no Estado-Maior da Armada. Foi realizada uma escala rotativa, distribuída pelos militares em trabalho resiliente e presencial, de forma a que não exista muito contacto direto (apenas uma pessoa por área física). Questão: Essa política é geral Marinha? Pelo menos no Estado-Maior da Armada. Na Marinha, qual é que é o grande problema? Vejamos, a nível de Informática, que é uma coisa que é muito requisitada. Nem sempre é necessário, mas tenta-se fazer também, por exemplo, desfasamento de horário de trabalho. Nós aqui temos a hipótese de escolher entre entrar às 7 e sair às 15, entrar às 9 e sair às 17. Mesmo depois no horário das refeições também se tentam destacar. Há unidades em que é muito difícil, por exemplo, numa unidade Naval. Um navio tem elementos "chave" e pode dispensar outros, mas necessita de um determinado número para navegar.</p>
<p>Como foi estabelecida a arquitetura da comunicação organizacional na vertente interna?</p>	<p>RP - Mantive-se e isso talvez fosse sinal que a arquitetura está bem montada. Não houve uma necessidade de alterar fosse o que fosse em termos de procedimentos, portanto, o que é feito no dia-a-dia, em termos de crise respondeu e correspondeu à necessidade que havia. Nós, com os navios estamos muito habituados a ter que comunicar à distância, porque temos sempre pessoas em missão. Portanto o que nós fizemos durante estes tempos não foi muito distinto daquilo que já fazíamos, sendo que tivemos que enviar, é claro, a informação relativamente a um tema muito específico e a uma situação que estava a acontecer em termos de pandemia. Tudo aquilo que nós produzimos durante este tempo são coisas que nós já fazíamos, não foi nada de novo, mesmo em termos de e-mail geral, nós já enviávamos quando havia alguma comunicação que tivesse que ser enviada, em termos de intranet colocávamos os conteúdos, tudo o que nós já fazíamos tivemos apenas que adaptar. E também não houve necessidade de mudar nada na estrutura, ou seja, as três pessoas que funcionam nesta parte continuaram a funcionar, o chefe continuou a chefiar. Não foi preciso incluir novas personagens, nem novas situações, ou novas responsabilidades. Eu julgo que demonstra que a casa está construída não só para o dia-a-dia, mas também para situações de crise.</p>	<p>EMA - Esta comunicação foi feita através de um Plano de Comunicação Estratégica, que envolveu várias entidades da Marinha (Estado-Maior, Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada), foi aprovado e depois publicado. Naturalmente e temos que ter aqui em consideração sempre o seguinte, que, por exemplo, nenhum dos ramos podia imaginarmos, passar determinada informação porque não sei se tem conhecimento, no próprio EMGFA, o EMGFA centraliza toda a informação do covid e depois os ramos eram obrigados a passar informação na forma piramidal, para o Exército não dizer uma coisa, a Marinha dizer outra, a Força Aérea dizer outra coisa. O EMGFA chamou a si esta capacidade, disseminar, ou junta a informação toda e depois difunde.</p>
<p>Que instrumentos de CI foram utilizados e para que efeitos?</p>	<p>RP - Ao nível da Comunicação Interna, portanto, não só mails, intranet... o próprio contato direto e descendente das unidades foi importantíssimo. Cada unidade a esclarecer os seus próprios militares. Reforço aqui a questão cada vez mais das redes sociais, portanto, apesar de ser uma comunicação externa, muito público que temos a seguir-nos é público interno e o que ajuda também a esclarecer e a manter informado todas as pessoas. Gostava de destacar uma coisa, no campo da comunicação interna. O papel do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, que teve a preocupação de passar uma mensagem através de um vídeo, mas também de ir às unidades e mostrar estar presente dos nossos militares. Em especial, nas unidades operacionais e aos militares na "linha da frente".</p>	
<p>Quais os canais de comunicação privilegiados e de que forma foram utilizados para esse efeito?</p>	<p>RP Canais institucionais. Obs: (parte da resposta foi dada em questões anteriores)</p>	
<p>Que preocupações existiram em contexto Covid-19, em termos de comunicação interna institucional?</p>	<p>RP - As nossas preocupações foram sempre e mantêm-se sempre: é dizer a verdade. Dizer informação que seja útil, não é a quantidade, é a qualidade. Esse é sempre o nosso objetivo e aqui se mantém. As pessoas não devem ser bombardeadas com informação só porque está na mdx. Não, é receber informação que lhes possa ser útil e esse é o nosso guia.</p>	<p>EMA - As maiores preocupações que existiram foi, como comecei aqui esta pequena entrevista, que é divulgar e sensibilizar, informar, divulgar e difundir. Ou seja, é chegar a informação, ou seja, o que é que se está a passar, o que é que a Marinha está a fazer, está preocupada com os seus homens e mulheres, não é? Militares, militarizados e civis e quais é que são os meios que tem para os proteger e depois, desta forma, porque depois começam muitas perguntas... Então e como é que nós vamos trabalhar, como é que vamos fazer? Há um enunciar de coisas que depois tem que ser, tem que fazer chegar a uma unidade que tem que trabalhar com metade das pessoas, como vamos fazer isso? Temos que fazer uso das Tecnologias de Informação. A nossa Superintendência das Tecnologias de Informação, por exemplo, fez um contrato com a Microsoft. Encomendaram centenas de pacotes do software Microsoft 365 para que os militares da Marinha possam estar em "trabalho resiliente". E então, foi ir buscando informação um bocadinho de todos os lados e passar isto o mais rápido possível internamente às Pessoas, para poderem responder em tempo aquilo que estávamos a fazer, a distribuição de máscaras, o álcool gel e mesmo os cartazes. Por exemplo, os gabinetes têm de estar o mais arremados possíveis. Os estagiários presentes foram colocados em regime de "trabalho resiliente", entre outras políticas que têm de ser adoptadas.</p>



Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas – o caso Covid-19

		FFAA	
		Exemplo A	
Entrevistado	Entrevistado 3		Entrevistado 4
<p>Existiu algum processo de avaliação das ações de CI efetuadas?</p>	<p>RP - A avaliação que nós fazíamos era aquela que eu lhe dizia. Diariamente nós tínhamos uma perceção se aquilo estava a ser útil ou não. E tivemos alguns pequenos ajustes, não no conteúdo, mas na forma. Por exemplo, se na fase inicial, nós apercebemo-nos que o ficheiro que fa era muito pesado, isso causava algum transtorno e poderia não ser visto pelo nosso público, alteramos para ficheiros mais leves, ou seja, o feedback primeiro como dissemos, nestas circunstâncias do e-mail geral as pessoas costumam ser bastante frontais e se não gostam da informação dizem-nos "não preciso disto" ou "deixem de me enviar", eu quero que seja retratado e naquele caso em especial nós nunca recebemos esse tipo de feedback, muito pelo contrário, o que recebíamos era realmente não só os agradecimentos, como alguma questão, alguma dúvida em relação se o familiar poderia ter acesso aos cuidados, coisas que realmente demonstravam que as pessoas estavam interessadas e que se importavam com o que estava a ser dito. Esse foi o nosso principal ponto de avaliação e também é isso que nós faz diariamente não parar. Por exemplo, agora nós enviamos, porque são precisamente ferramentas que devem ser usadas e avaliadas com um objetivo. Hoje em dia enviar aquele ponto de situação não faz sentido. Continua a ser feito, mas não é enviado por não haver uma premissa dessa informação. É enviado apenas pelo sistema de MMHS. Temos que adaptar às diversas fases da comunicação da crise, etc.</p>		
<p>Foi realizado algum questionário que permitisse obter feedback dos militares, no que concerne às respetivas ações comunicacionais internas?</p>	<p>RP - Não sei se ainda vai ser feito, produzido. A crise ainda não terminou.</p>		<p>EMA - Ora bem, questionário, questionário não foi feito. Isto porque? Através dos grupos estratégicos [o Grupo Estratégico Permanente (GEP) e o Grupo de Coordenação de Almirantes (GCA)] e das informações passadas nas apresentações e reuniões, continuamos a trabalhar em sistema piramidal. É como um navio, o comandante recebe as instruções, passa-as ao imediato, que depois as distribui pela guarnição. Tenta-se passar a mensagem da forma mais clara possível e dar respostas às questões levantadas durante o processo, usando o sistema piramidal. Daí não ter sido realizado nenhum questionário, pelo menos para já. Ou seja, não foi feito nenhum questionário porque continuamos de certa forma a utilizar o sistema piramidal.</p>
<p>Que perceções considera que os militares possam ter das respetivas ações de comunicação realizadas?</p>	<p>RP Vamos falar daquilo que nos parece e do feedback fomos tendo. Quanto mais envolvidas as pessoas estão, maior tendência há para as coisas correrem bem e daí o importante papel da comunicação. Se eu lhe disser tudo, se eu a envolver, tem mais probabilidade de confiar, de colaborar. Eu acho que essa é a principal perceção que nós recebemos porque mesmo os resultados, os números que atualmente a pandemia tem na Marinha mostra que não só as pessoas levaram a sério os cuidados, como estão a cumpri-los. Os nossos números de pessoas infetadas, para o nosso universo, felizmente, mostra que a mensagem está a passar. E outra coisa, que é o nosso produto operacional, nós não paramos, nós estivemos sempre no mar. Imagine o que é um navio. Eu fui à base acompanhar uma saída de um navio durante aquela crise em março que ia para os Açores, o país estava vazio. Imagine o que é uma Marinha de setecentos anos, que todos os dias tem pessoas a despedirem-se e a receber no cais e, de repente, devido a uma situação totalmente nova, as pessoas adaptam-se. As famílias tiveram que ficar em casa, tiveram que compreender que aquele momento, o que é tradicional, normal em vários séculos, não podia ser. Nós temos uma fotografia em que o cais está vazio. Uma noção de que foi um momento diferente, temos que nos adaptar, o mar continua aberto, nós precisamos de estar lá a continuar a defender Portugal e isso é realmente uma perceção de que os militares continuam a perceber a sua missão e que nem esta situação pode alterar isso. Isso é o mais importante, o grande orgulho que nós temos. E as famílias mantiveram-se informadas, os militares, através do e-mail, através da intranet mantiveram-se informados. Portanto, houve uma compreensão muito grande em termos dos produtos de comunicação que nós enviamos e do feedback que obtemos ou não, porque muitas vezes no news, good news, não é? Muitas vezes quando não dizem nada é porque as coisas estão a ser bem recebidas e as coisas estão a correr bem. E nós víamos isso também mesmo pelas mensagens privadas que nos enviavam de situações que até aconteciam nas unidades militares, falavam connosco porque as redes sociais também são um sistema de comunicação interna, como já lhe tínhamos explicado. Portanto, do ponto de vista de comunicação penso que nós continuamos a fazer o que já fazíamos e o trabalho foi bem recebido e as pessoas sentiam-se informadas.</p>		
<p>Considera que as pessoas se sentiriam devidamente informadas, no que concerne às dimensões: tipologia, forma, fluxo e espaço temporal?</p>	<p>RP - Seria muito pretensioso da nossa parte responder pelas pessoas no geral. Há sempre alguém que gostaria de ter mais ou menos. Como eu lhe digo, nestas alturas, pela experiência que nós temos ao longo dos anos de várias crises, nós temos feedback de pessoas que precisam de informação. Por favor digam-nos isto, ou digam-nos aquilo e eu sei que o seu trabalho é sobre comunicação interna, mas ao nível da comunicação externa somos bombardeados, como deve calcular as pessoas ligadas aos militares que precisam de saber o ponto de situação, o que se está a passar, se está tudo bem. Neste caso em concreto, aquilo que nós comunicamos, pelo menos pareceu, não houve um feedback no sentido de precisamos de mais. Aquilo que nós demos foi, até ver, pelo menos, o suficiente, no sentido que não havia manifestação de alguém precisar que lhe explicassem algo. Nós depois, e eu estou-me a esquecer, lá está, as respostas estão dirigidas ao nível da comunicação, mas imagine, houve inúmeros workshops de como é que se define, como se deve proteger. Tudo isso é comunicação interna. O Estado-Maior da Armada se calhar até vai ajudar agora nesse aspeto. Os vídeos que foram feitos, nós fizemos vídeos a explicar como é que se usa as luvas, como é que se tira, isso dá confiança às pessoas. Isso faz com que as pessoas sintam e nós, no âmbito militar, sabemos que o treino é fundamental. O facto de treinarem, o facto de experimentarem dá confiança.</p>		
<p>Considera que os instrumentos utilizados foram suficientes? Que mais instrumentos poderiam ter sido utilizados?</p>	<p>RP - Nós aqui temos instrumentos que atualmente têm impacto no nosso público. Mas, sem dúvida que temos que evoluir, temos que melhorar e amanhã obviamente vamos tentar fazer coisas que hoje não fizemos, desde a utilização de outros meios digitais, SMS, WhatsApp, etc. Contudo, toda esta evolução também meze com, como agora está a ver a questão da aplicação. Também não devemos ser demasiado invasivos. Vou só dar um exemplo, nós nos e-mails que enviávamos houve uma altura que colocávamos só no e-mail a linha de apoio e depois decidimos colocar no site da Marinha, porque muitas famílias e muitos militares vão ao site da marinha e tinham lá disponível numa notícia em destaque a linha de apoio. Ou seja, nós vamos nos adaptando à medida que vamos percebendo as necessidades das pessoas e os instrumentos que utilizamos em primeiro lugar, se calhar não dia mais tarde, percebemos que, se calhar, isto funciona melhor desta forma, se calhar funciona melhor doutra forma e nós vamos-nos adaptando, porque isto é um processo de aprendizagem, que nunca tinha acontecido e que ainda não acabou. Portanto, nós não conseguimos dizer se os instrumentos neste momento estão a ser suficientes, porque nós estamos a usar aquilo que temos. Talvez consigamos, há sempre espaço para evoluir e para tentar melhorar. Mas neste momento estamos a fazer uso de todos os instrumentos que estão à nossa disposição. É um processo de adaptação.</p>		<p>EMA - Naturalmente, é uma forma de autoavaliação. Consideramos que todos os instrumentos foram suficientes. Por exemplo, no Estado-Maior, nunca pensei que em março ficasse praticamente vazio. Todos estávamos em casa, mas estávamos a produzir e a trabalhar. A carga horária até aumentou, comparando ao trabalho presencial. Eu dou-lhe o exemplo do Estado Maior, eu nunca pensei que no Estado Maior pudesse, de um momento para o outro, em março, ficasse praticamente vazio. E ficamos a trabalhar todos em casa ou praticamente todos em casa e não foi por isso que não se deixou de trabalhar. Aliás, a carga horária aumentou brutalmente, não é? Porque depois é muito mais fácil uma pessoa estar no computador, estar no telemóvel, está sempre a tocar, respondemos, etc. etc. Portanto, no meu ver, os recursos foram os suficientes para a altura. Agora se me disser se nós poderíamos ter comprado em vez de 1000 licenças, termos comprado 2000 ou 3000, era bem-vindo, não é? Se a Marinha puder dar 10 máscaras em vez de 5, tanto melhor. Mas neste momento eu diria que os instrumentos que foram utilizados foram suficientes.</p>
<p>Que variáveis considera relevantes alterar, no sentido de promover uma melhoria nas ações de comunicação realizadas e com que objetivos?</p>	<p>RP - É curioso porque numa crise recebemos as variáveis e não há muita hipótese de lhes mexer, não tem muita hipótese de mexer nas variáveis. O cenário é-nos apresentado e nós trabalhamos com esse cenário. Aqui, em concreto, imagine no futuro, imagine que em 2021 nós percebemos que vem aí outro tipo de pandemia, se calhar esta experiência agora permite nos apostar na prevenção ou apostar numa comunicação mais inicial, mais calma, mais tranquila, para preparar o que aí vem e seguindo as diversas fases da comunicação. Mas, nesta em concreto, variáveis que nós pudéssemos alterar. Pois, esta foi mesmo aquela comunicação em que a crise nos rebenta. Não houve preparação, era impossível antecipar. Como eu tenho dito, para as Forças Armadas a sua génese é. Foi muito mais fácil do que seria numa empresa de news, porque a crise, a mudança, a adaptação está na nossa génese e daí que a própria hierarquia ajuda a enfrentar este tipo de situação. Há sempre espaço para melhorar. Acontece é que neste momento e não tendo isto acabado, mas há uma sensação de que foi dado o melhor. Foi dado o melhor com os recursos que temos. Mas digo-lhe e sou muito sincera, dizer só por dizer e nós podíamos estar aqui a dizer podíamos criar um grupo no WhatsApp, onde diríamos a mesma informação, mas grande parte do nosso público está no mar. No mar não há rede, por isso voltaríamos às mensagens MMHS, portanto fomos ter que voltar às mensagens MHS. Daí que uma grande melhoria, uma coisa que fosse realmente retumbante, que alterasse completamente o que nós fizemos, eu nesta fase não lhe consigo identificar, porque todos os personagens intervieram e estiveram sempre prontos para colaborar.</p>		<p>EMA - Na questão das variáveis, voltamos aos objetivos de comunicação. Não devemos alterar as variáveis, mas devemos tentar melhorar, chegar às pessoas mais rápido, com informação mais fiável e criar mais condições para as pessoas. As Forças Armadas estão a adaptar-se novamente porque o nº de casos está a aumentar drasticamente. Precisamos, novamente, dos militares no terreno. Por outro lado, é necessário dar melhores condições às pessoas, como as que se encontram em trabalho resiliente. Eu acho que nós não as devemos alterar, devemos é tentar melhorá-las sempre, ou seja, chegar sempre às pessoas mais rápido, com informação mais fiável e tentar criar melhores condições para as pessoas, principalmente ou por exemplo, estamos de certa forma, as forças armadas estão a retomar porque estamos a ver que o número de casos está a aumentar abruptamente. Vai sendo necessário, outra vez, as pessoas, os militares no terreno, se calhar, não é? É tentar dar melhores condições às pessoas, quer seja a quem está aqui no trabalho backoffice neste sistema de bordados. Eu diria que seria um bocadinho mais por aí, mas de qualquer forma continuar a fazer chegar a informação o mais rápido possível, o mais fiável possível, e a dar mais condições, quer seja através de mais máscaras, de álcool gel e outros apoios.</p>



Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas – o caso Covid-19

	FFAA	
	Exemplo B	Exemplo C
Entrevistado	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p>Perante a pandemia mundial COVID-19, qual foi a principal preocupação institucional para com os seus militares?</p>	<p>Em termos de Comunicação, a principal preocupação foi assegurar uma gestão dinâmica, integrada e centralizada sobre as diferentes dimensões em que se consecubancia a pandemia da Covid-19.</p>	<p>Isso é uma pergunta difícil, isso não é uma pergunta de comunicação. Isso é uma pergunta de postura e tem a haver... isso não é uma pergunta para mim, mas o que é que eu posso dizer acerca disso? Daquilo que eu me aprechebi. Isto tem a haver um bocadinho com o que nós tínhamos em termos de comunicação, ok? A comunicação também reflete um pouco a postura e a visão e a preocupação.</p> <p>Houve claramente uma preocupação por publicitar entre os militares todos os contatos que poderiam ser úteis, para os militares, para que acessem aos melhores cuidados e percebessem a melhor informação.</p> <p>Por isso o que é que foi feito, em termos de Força Aérea? Foi criado postal covid interno, onde é colocada toda a informação, baseadas nas newsletters emanadas pela Direção de Saúde. À medida que a Direção de Saúde tinha recomendações, que ia buscar à Direção geral de Saúde e às autoridades de saúde sanitárias nacionais.</p> <p>Portanto, essa informação era colocada na forma de uma newsletter e o gabinete de crise do covid que está situado no comando aéreo, contactava-nos no sentido de nós produzirmos infografias, slides, para que fosse mais fácil às pessoas acessem a essa informação.</p> <p>Para isso o que é que foi feito? Foi criado um postal interno, ou seja, dentro do portal interno da Força Aérea há ali uma área que se chama covid, que até colocamos maior, a vermelho, para que as pessoas lá chegassem, onde essa informação é toda compilada. Mesmo as ações que são feitas em apoio à população civil é lá colocada. Portanto, há ali uma série de informação, linhas de contacto para quem está no exterior. Preocupação de disponibilizar às pessoas, aos militares, a informação possível e os pontos de contacto para poder recolher essa informação.</p> <p>Foi também criado no portal externo, na área reservada, naquela área reservada ao FAP online, onde todos os militares estão, um portal alojado no site onde a informação está disponível. Para quê? Para possibilitar que quem não tivesse acesso ao portal interno, estivesse em casa, ou noutro tipo de situação, pudesse recolher a mesma informação. Portanto, temos a informação disponibilizada externamente e no portal.</p> <p>Preocupações claramente, houve aqui uma preocupação da Força Aérea, em disponibilizar a todos os militares a informação possível na altura. Iam-se sempre recebendo novas informações, mas sempre baseadas nas informações da direção de Saúde, que emanava essas newsletters e que nós fazíamos o upload para os portais.</p>
<p>Como se adaptou o Ramo? Existiam planos de contingência previamente concebidos para situações similares? Foi criada uma estrutura de crise?</p>	<p>Aquando do início da Pandemia não existia ainda uma estrutura para a Comunicação de Crise. No entanto, existiam procedimentos vocacionados para agir em situações de crise, com pessoal devidamente formado e treinado, designadamente a porta-voz do CEME e dois oficiais superiores da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo.</p> <p>Uma das primeiras medidas adotadas foi criar uma Célula de Comunicação de Crise, que ainda permanece ativa e que doravante está vertida no quadro orgânico. De facto, na estrutura orgânica do futuro Departamento de Comunicação do Exército (que sucederá à atual Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo) irá ser criada uma Célula de Comunicação de Crise, cuja relevância decorre do facto de as situações de crise, independentemente da sua origem e objeto, gerarem um cenário específico de gestão organizacional, normalmente de maior incerteza, de menor nível de conhecimento da situação e de menor tempo disponível para as ações de resposta que os existentes em situações de normalidade.</p> <p>Esta Célula terá um oficial residente em permanência e será ativada na sua plenitude sempre que ocorrer uma situação de crise, sendo, dentro dos constrangimentos existentes, um dos instrumentos à disposição do Exército para ajudar a controlar, limitar, minimizar e ultrapassar os impactos da crise, permitindo-lhe transmitir, quer interna, quer externamente, mensagens que atenuem os efeitos produzidos na Imagem institucional e os consequentes danos na sua reputação.</p> <p>Concomitantemente, pretende-se que esta célula trabalhe continuamente os perfis de risco e que dinamize exercícios práticos com a participação das entidades que mais provavelmente terão de ser empenhadas, porquanto só por esta via, sem amadorismos, estarão criadas as condições para se responder a uma situação de crise, na sua dimensão comunicacional, de um modo oportuno e eficiente.</p>	<p>Estamos a falar em termos de comunicação. Como tu sabes, na FA, nós não temos nenhum plano de comunicação, nem nenhuma diretiva de comunicação. É algo que está a ser trabalhado ultimamente, já que nós, Relações Públicas, fizemos uma proposta nesse sentido, uma diretiva de comunicação, onde depois haverá um plano de comunicação, mais baseado na diretiva de planeamento estratégico que o Chefe de Estado Maior produziu.</p> <p>Nós temos essa dificuldade e trabalhamos um bocadinho... digamos... um bocadinho à vista, como se costuma dizer utilizando uma linguagem mais marítima. Não foi estabelecido nenhum plano de contingência, e em termos de comunicação de crise, digamos que também não houve, também, necessidade de estabelecer procedimentos especiais.</p> <p>Nós vamos viver, vamos vendo a comunicação dia a dia. Havia muita volatilidade em termos de informação, do que nós podíamos fazer. Houve também um fator muito importante, que foi que muita gente começou a trabalhar em teletrabalho, todo este período de confinamento, não? A exigência em termos de comunicação, a comunicação para o exterior, para os órgãos de comunicação baixou claramente. Em termos de comunicação, houve uma preocupação em termos de comunicação interna, nessa situação de possibilitar e permitir que os militares da FA tivessem a toda essa informação.</p> <p>Em termos de comunicação externa, fruto também deste confinamento a que os jornalistas foram submetidos, houve claramente, um decréscimo da exigência e das questões que nos foram colocadas.</p> <p>O plano de contingência não foi criado, comunicação de crise... sabes que a comunicação de crise tem a haver com aquilo que poderá afetar a reputação da instituição. No caso do covid, nós estávamos muito em linha com aquilo que a FFAA faziam e, também, muito em linha com as diretivas emanadas do governo e dos órgãos de soberania, e nós limitávamo-nos a fazer o cumprimento disso.</p> <p>Portanto, nunca houve necessidade de... que eu me recorde... nunca houve assim nenhuma situação em que fosse necessário ter atenção especial relacionada com a comunicação de crise. Havia uma tentativa de divulgar aquilo que fazíamos, e aquilo que nós fazíamos, mas não houve nenhum evento que nós pudessemos dizer que se aproximasse de uma crise.</p>
<p>Que estratégias e objetivos foram definidos no âmbito da Comunicação interna e quais os respectivos efeitos pretendidos?</p>	<p>O Exército, sendo uma Instituição de elevada projeção geográfica, estrutural e operacional, nacional e internacional, com um elevado efetivo e com diversos patamares verticais de liderança, pese embora a "ação de comando direta" exercida aos escalões e níveis hierárquicos mais baixos, tem vindo a trabalhar no sentido de ultrapassar o desafio interno de "reunir e motivar", implementando e operacionalizando uma "Comunicação Interna" que seja inclusiva e orientada, contribuindo não só para elevar o "espírito solidário" e os índices de motivação e coesão interna, mas também para informar e atualizar quem serve o Exército.</p>	<p>Do ponto de vista da comunicação, há de todo uma conceção teórica, não? Obviamente que suporta tudo aquilo que fazemos, ou então tenta dar um suporte mais teórico e mais fundamentado, ou mais académico àquilo que fazemos.</p> <p>Muita da comunicação que nós fazemos, há dois objetivos. Claramente é informar os portugueses do que é que fazemos e o outro objetivo que está associado ao primeiro é criar nos portugueses a percepção de que somos uma FA moderna, dinâmica e importante, em todo este contexto. Isto são os dois objetivos, e aquilo que nós tentamos fazer sempre é melhorar a reputação que os portugueses tem da própria instituição.</p> <p>Em termos de objetivos, se nós construímos e criamos de uma forma formal, muito bem identificada, quais eram os objetivos da comunicação durante este período... Isto não foi criado. Nós não criamos os objetivos. Qual foi o nosso objetivo de uma forma empírica, ou algo que está sempre presente em nós? É melhorar a percepção que os portugueses tem da FA, por um lado; informar os portugueses que nós, mesmo em situação de crise, pandemia, nós estávamos sempre disponíveis, continuamos a fazer as nossas missões, fizemos o transporte de material cirúrgico e material de proteção para a Madeira e para os Açores; participamos em ações de desinfeção, ativamos centros de acolhimento, na OTA.</p> <p>Portanto, passar essa informação que nós estamos sempre presentes e que estamos disponíveis e que somos claramente uma reserva estratégica que o país possui. E depois é melhorar internamente e passar a informação o mais rapidamente e a informação mais precisa a todos os militares da FA, que necessitassem. Quais foram os objetivos que nós construímos? Não construímos, portanto, objetivos. Nós partimos sempre desde pressuposto, dessas três ou quatro grandes finalidades, em termos formais, não construímos objetivos. Isto para dizer o quê? Que toda esta história da comunicação, teoricamente, ou seja, nas faculdades ou nos teóricos, isto é tudo muito bonito, está tudo tipificado, constrói-se depois geral, depois objetivo específico, objetivos setoriais e depois tem-se um plano de comunicação, depois as ações, depois uma série de atividades que vão concorrer para isso. É assim que devia ser feito, mas raramente temos tempo para fazer isso.</p> <p>E então aqui na FA, devido aos poucos recursos humanos que temos, nós vamos gerindo o dia a dia. E, nessa história, e nesse período da pandemia, nós tivemos muitos de nós em confinamento, foi claramente a gestão do dia-a-dia em que nós, por email, por telefone fomos, digamos, dinamizando e desenvolvendo algumas atividades, algumas ações que nos pareciam as mais adequadas, mas também estávamos muito condicionados por um fator : o Estado Maior General, enquanto órgão de comando das FFAA, tudo o que nós fazíamos, que tivesse a haver com este combate nacional à covid, estava sempre coordenado com o Estado Maior General e o EMG, que neste caso tem a responsabilidade de iniciar a comunicação.</p> <p>Nos depois vamos um pouco a reboque e fazemos aquilo, colocando também algum ênfase na parte da FA e também digamos, ilustrando melhor aquilo que a FA faz. Mas claramente o EMG foi o maior responsável pela comunicação, porque todos os meios estavam segregados através do CCOM. O CCOM cotocava os meios, nós no descritivo e forças colocávamos os meios à disposição do CCOM e a responsabilidade pela comunicação era deles. Nós ali, pegamos no que podia potenciar o papel da FA e tentamos fazê-lo. Formalmente, em termos de haver um documento, onde isso fosse tudo explanado, tudo estabelecido, não. Não foi feito.</p>
<p>Como foi estabelecida a arquitetura da comunicação organizacional na vertente interna?</p>	<p>Ver resposta à pergunta 3.</p>	<p>Estabelecida através... há um despacho do gen. CEMFA que estabelece a criação do gabinete covid, e esse gabinete covid é que foi o responsável por todas as atividades relacionadas com o combate à pandemia. Portanto, nós articulávamos toda a comunicação com o gabinete de crise do covid.</p> <p>Tudo aquilo que nós fazíamos era sempre articulado com eles, e como tal era assim que estava organizado. O Chefe delegou a responsabilidade pela condução de toda essa questão ao gen. CA, que era por inerência o chefe de gabinete de gestão de crise, delegou no gen. CA essa gestão, era isso que eu coordenava com o gen. CA, leia-se, quem estivesse no gabinete, sempre colocando em informação o Chefe de gabinete do Estado Maior da FA, que é quem é responsável pela condução da política de comunicação da FA.</p>
<p>Que instrumentos de CI foram utilizados e para que efeitos?</p>	<p>Ver resposta à pergunta 3.</p>	<p>Comunicação interna. Que instrumentos é que nós usamos? Usamos todos os instrumentos que tínhamos ao nosso dispor. Basicamente, o portal, os dois portais que eu te disse, o interno e o externo, criamos essas duas valências.</p> <p>A Direção de Saúde também produzia, portanto, uma newsletter, que era onde nós e gabinete covid fomos buscar muita informação. E tudo aquilo que nós fazíamos era articulado com o gabinete covid, tudo. Eram estas as ferramentas que nós usávamos para divulgar a informação e para partilhar tudo aquilo que fazemos em termos deste combate. Também foram enviados emails, FAP-divulgação, sempre que havia alguma situação havia essa situação também.</p>
<p>Quais os canais de comunicação privilegiados e de que forma foram utilizados para esse efeito?</p>	<p>Cadeia de Comando, Intranet, Email, Internet e Redes Sociais</p>	<p>Todas as redes sociais, site, institucional, portal interno e email institucional.</p>



Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas – o caso Covid-19

	Exemplo B Entrevistado 5	FFAA Exemplo C Entrevistado 6
<p>Que preocupações existiram em contexto Covid-19, em termos de comunicação interna institucional?</p>	<p>Dar relevo ao excelente trabalho desenvolvido pelos nossos militares no terreno, difundir as medidas preventivas estabelecidas no sentido de preservar o potencial da força e acompanhar de muito perto os casos críticos ocorridos.</p>	<p>Em termos de comunicação interna, a preocupação era... vou-te dar um exemplo, eu era muito pressionado pelo meu pessoal para que no Facebook, por exemplo, fossemos muito mais ativos, em termos de comunicação, coisas relacionadas com o covid, passar informações.</p> <p>A minha grande preocupação foi não fazer nada que pudesse dar informação errada a quem nos seguia no Facebook. Há uma entidade nacional que emana as instruções e as direções sobre isso e, portanto, eu não queria arriscar, em que muitas vezes, dando um toque pessoal, a FA fosse divulgar alguma informação que não fosse correta. Um exemplo, nós víamos nos órgãos de comunicação social, uns diziam que o covid ou que os vírus não ficavam em superfícies metálicas, ou que ficavam 24 horas, outros diziam que era só quatro horas...</p> <p>Portanto, a informação andava a circular de tal forma, e tão volátil, se não era eficaz. Nessa altura não me competia a mim, enquanto responsável pela comunicação, da FA, estar a emitir, ou estar a orientar as pessoas para o uso ou não uso da máscara, quando não havia nenhuma certeza na altura. Hoje, já há outras certezas, se seria uma máscara valia ou não.</p> <p>Portanto, a minha preocupação foi claramente, em termos de comunicação interna e externa, apresentar factos que estavam, portanto, provados, não trabalhar na base do fakenews. Eu fui muito criticado pelo meu pessoal, pelos meus alferes, que queriam que nós fossemos muito mais ativos, em termos de divulgar, mas eu digo claramente, as pessoas se querem informação de como combater, como se defenderem do covid não vem ao Facebook da FA fazê-lo, não é?, procuram os sites da DGS. E houve essa preocupação de que aquilo que nós fizéssemos, era claramente o que a DGS preconizava na altura. Esses foram as grandes preocupações que nós tivemos. E depois foi passar a informação do que estávamos a fazer e fazíamos, e fazíamos o melhor.</p> <p>Nós estávamos muito manietados, entre aspas, por aquilo... nós participamos neste combate enquanto FFAA e estávamos um bocadinho manietados pelo que o Estado Maior fazia. Digo também mais uma coisa, que era, vale o que vale, o que vou dizer pode chocar e não é correto, mas é aquilo que que defendia na altura e aquilo que eu defendo ainda hoje.</p> <p>Em termos de FA, de comunicação na FA, o covid não trouxe nada, não acrescentou nada de novo. Não me acrescentou nada, sinceramente. Eu entendo que isto para o exército, e claramente o exército é um ramo muito mais de números, do que propriamente nós, mas para o exército foi uma mais valia. Em termos da FA acho que não foi, esta situação do covid.</p> <p>Porque tu vês, as nossas ações basearam-se, basicamente, em situações pontuais, desinfeção e não sei que mais.</p> <p>O centro de acolhimento na OTA, que foi claramente o mais visível, que deu muito trabalho. E foram os transportes que fomos fazendo para os Açores e Madeira. O que é que nós fizemos durante essa situação que foi tão extraordinário e importante o combate à pandemia? Muito pouco.</p> <p>A questão é esta... muito pouco, porque? Nós não temos número de formar equipas e ir desinfestar escolas, desinfestar fúes ou para porque não é o nosso core business. Vou-te dar um exemplo, eu durante esta história da pandemia fui à RTP, a um programa da tarde, falar sobre aquilo que fazíamos.</p> <p>E a minha abordagem foi: transportamos doentes, com covid, mas também transportávamos os doentes, antes da pandemia. Nós, o doente em vez de ter uma perna partida, entre aspas, estava potencialmente, ou havia suspeitas de estar contaminado com, ou de estar, ou ser positivo, portanto, ao covid. Desinfetamos escolas? Muito poucas, porque nós não temos estrutura. Portanto, o que nós fizemos de tão extraordinário? Muito pouco. E aquilo que fizemos de extraordinário não foi claramente diferenciador daquilo que é a ética da FA. Vou-te dizer uma coisa, sinceramente, eu quando vi militares de avental, uma esfregona ou um pano, na mão e com um borrifador na outra mão, eu pensei... é isto que um militar deve ser? É isto que gere a diferenciação positiva, enquanto militar? Eu tenho algumas dúvidas... claramente que gere, mostra que nós estamos aqui ao serviço... o homem da Mariúla, do Exército e da Força Aérea.</p> <p>A ação que a FA teve durante a pandemia beneficiou a FA? Eu não sei se sim ou não.</p> <p>Não era uma atribuição minha, enquanto porta voz e chefe das Relações Públicas ter essa ação de divulgação interna das medidas. Percebes o que eu quero dizer? Foi o gabinete covid que assumiu um bocadinho isso.</p> <p>Esta questão da comunicação foi complicadíssima, também estou a exagerar, foi complicada, porque? Em termos de comunicação externa, Estado Maior General, por outro lado tudo aquilo que podias fazer, tinhas que coordenar com o covid. Eu perdi, um bocadinho de autonomia em termos de comunicação. A comunicação é importante quando é imediata, precisa e no tempo certo. A informação é mais eficaz quanto mais o timing for o timing certo. E quando eu tenho que fazer muitas coordenações, naturalmente o timing vai-se perdendo. O facto de ser uma situação nova também, claramente, prejudicou.</p> <p>Podíamos ter feito mais do que aquilo que fizemos? Claro que sim. Claro que podíamos ter feito mais do que aquilo que fizemos. Eu mandei o pessoal para casa, preocupado com aquela história. O teletrabalho é fantástico, mas há uma coisa que é importante, a emoção, eu estou a falar contigo e estou a ler, a ver se percebes o que estou a dizer, se não percebes, se estamos sintonizados ou não. Nesta história de comunicação, quando digo ao meu pessoal, para produzir uma coisa, para fazer um comunicado de imprensa, para produzir uma infografia, eu preciso que eles me vejam e que percebam a minha expressão e gestualidade para perceberem que aquilo é importante e onde devem colocar o enfase. E o facto de o pessoal estar em casa, tornou esta comunicação muito mais impessoal, retirando a carga emotiva que a própria comunicação deve ter. Isso, claramente, foi uma dificuldade em termos da abordagem da comunicação interna e externa.</p>
<p>Existiu algum processo de avaliação das ações de CI efetuadas?</p>	<p>Está em curso, através da auscultação dos públicos-alvo recorrendo a Inquérito por questionário.</p>	<p>Não.</p> <p>Obviamente que nós temos métodos empíricos de o fazer e as ferramentas que as redes sociais tem, para nós, são um feedback muito importante. Não estamos a avaliar de uma forma científica, mas colocamos no Facebook e vamos ver os comentários. Os comentários são uma boa fonte. Porque às vezes, a minha percepção é uma, o meu enquadramento é outro, a minha vivência é outra, e os comentários... se calhar esta pessoa tem razão, está a ver algo que eu não vi, e é assim que nós vemos um bocadinho este feedback.</p> <p>Como tu sabes, as redes sociais deram-nos esta capacidade da comunicação bidirecional. Não sou só eu que comunico, toda a gente comunica, e quando ele comunica está a comunicar ou pode potenciar aquilo que eu estou a comunicar ou pode prejudicar aquilo que eu estou a comunicar... e é isso que nós estamos constantemente a verificar, se efetivamente... não é através dos likes, ou das partilhas, é, basicamente, através dos comentários.</p> <p>Nós vemos sempre os comentários, são uma boa forma, perfeitamente empírica. Isto também tem a ver com as horas, porque se as senhoras mais idosas dizem sempre bem, mais para o final do dia, muita mais nova, mas mais crítica tem outra abordagem. Nós temos algum cuidado a ver isso, mas em termos formais se temos alguma forma, ferramenta que avalia aquilo que nós fazemos não.</p>
<p>Foi realizado algum questionário que permitisse obter feedback dos militares no que concerne às respetivas ações comunicacionais internas?</p>	<p>Sim. Vai ser lançado no final do mês de janeiro.</p>	<p>Não foi realizado qualquer questionário.</p>



Comunicação em tempo de crise nas Forças Armadas – o caso Covid-19

Entrevistado	FFAA	
	Exemplo B Entrevistado 5	Exemplo C Entrevistado 6
Que percepções considera que os militares possam ter das respetivas ações de comunicação realizadas?	<p>Fruto do acréscimo de medidas adotadas, ao nível da melhoria dos processos, do ajustamento das estruturas e da profundidade e diversidade dos conteúdos, gerados de forma mais célere e oportuna, existe a percepção de que aumentou o grau de satisfação dos destinatários das ações de comunicação realizadas. No entanto, esta percepção terá de ser validada com os resultados do inquérito referido na pergunta anterior.</p>	<p>A percepção que eu tenho é que os militares pensam que foi pouco e pensam que não foi eficaz, é a percepção que eu tenho. É o meu ponto de partida, sempre. O meu ponto de partida, é todos os dias que chego aqui, o meu ponto de partida é... aquilo que fizemos foi pouco. Podíamos sempre fazer mais! Eu tento colocar perante mim e as pessoas que trabalham comigo, maior exigência.</p> <p>Neste sítio, eu não posso chegar aqui, resignado, e dizer que isto está tudo perfeito, nós somos os melhores gajos do mundo, não há ninguém que nos bata, nós fizemos isto e fizemos aquilo e fizemos aquilooutro.</p> <p>Para mim, aquilo que nós fizemos serve exatamente de lição tudo aprendido, para tirar lições para o futuro e é por isso que nós temos muita dificuldade sempre que vamos, por exemplo tratar de um anuário estatístico, eu tenho alguma dificuldade tremenda em apresentar um anuário estatístico, coisas que eu já não me recordo... esta rapidez de acontecimentos, que acontece diariamente, eu trabalho muito do género, está resolvido, esquece, venha o próximo. Eu não guardo muito histórico daquilo que fazemos, infelizmente.</p> <p>O nosso ponto de partida é sempre ... podíamos ter feito mais. Não estou a dizer que fizemos mal, mas podíamos ter feito muito mais. Vou-te dar um exemplo: nós quando desenvolvemos o portal, a page que está alojada no site, foi tarde demais, podíamos ter feito aquilo muito mais cedo. Nós tivemos a página pronta em maio/junho, isto começou em março. Há aqui uma série de questões, que advêm de as pessoas estarem em teletrabalho, das pessoas estarem em casa, confinadas, temos pouco recursos humanos e para desenvolver isto, tem que ser em desenvolvimento com a DCSI!</p> <p>Uma coisa é estarmos a dizer vamos fazer isto e isto, olhos nos olhos e outra coisa é estarmos a mandar um email e não perceber... depois telefonam e naturalmente este processo é um processo que se vai tentar registar.</p> <p>Podíamos ter feito melhor, claramente, temos apercebido que a celeridade é importante, devíamos ter feito claramente mais, devíamos ter sido mais arrojados possivelmente, na forma como comunicamos internamente, sair daquele estereótipo que foi criado de lava as mãos e coisa do género. Devíamos ter incentivado as pessoas com coisas diferentes, porque o dizer lava as mãos... a minha ideia, claramente arranjar um credo, uma história, uma narrativa, que leve-se a lavar as mãos. Porque aí chegava-se muito mais rapidamente, chegava-se mais rapidamente e se calhar, chegava até mais longe. Se vais ao site e... eu já vi este boneco, este boneco não acrescenta nada de novo.</p> <p>A nossa visão é chocar, no bom sentido. Algo diferente que alerte a pessoa, que motive a pessoa para que veja o que nós fizemos e escrevemos.</p> <p>Podíamos ter feito melhor? Claramente que podíamos. Se na altura fizemos aquilo que era possível? Fizemos aquilo que era possível, mas também podíamos ter feito melhor dentro das condições que tivemos.</p> <p>Acho que o político, entre outras coisas, esse desconhecimento afetou-nos um bocadinho. E de repente nós fechamos isto tudo. Nós nunca fechamos, nós tivemos sempre a trabalhar, a produzir, mas claramente, podíamos ter feito coisas diferentes, coisas mais ajustadas e essas coisas que chocavam pela positiva. E eram claramente diferenciadores daquilo que a FA faz. É isso que nós tentamos sempre... ser diferenciadores, para que a tal percepção de que somos um ramo moderno, tecnologicamente avançado, diferente dos outros ramos, se mantenha.</p>
Considera que as pessoas se sentiram devidamente informadas, no que concerne às dimensões: tipologia, forma, fluxo e espaço temporal?	<p>Sim. No entanto, importa validar com os resultados do inquérito referido na pergunta 9.</p>	<p>Não tenho dados que me permitam responder à questão. Posso dizer que fizemos tudo para manter as pessoas informadas. Partilhámos, através dos meios disponíveis, toda a informação que dispoñamos, agora se foi suficiente? Não sei.</p>
Considera que os instrumentos utilizados foram suficientes? Que mais instrumentos poderiam ter sido utilizados?	<p>Sim. No entanto, importa validar com os resultados do inquérito referido na pergunta 9.</p>	<p>Sinceramente acho que os instrumentos utilizados foram suficientes. Nós não tínhamos mais nenhum instrumento. Os instrumentos que nós tínhamos foram todos usados. Nós não tínhamos mais capacidade de ... eu não sei que mais instrumentos poderíamos usar. Nós usamos as nossas redes sociais, usamos o site, usamos o portal, utilizamos ainda o que a tecnologia nos permite, através de emails. Eu não tenho mais nenhum instrumento que pudesse ter sido usado para melhorar essa comunicação, que era interna, acho que foram todos usados. Claramente demos o nosso melhor para usar todos os instrumentos.</p>
Que variáveis considera relevantes alterar, no sentido de promover uma melhoria nas ações de comunicação realizadas e com que objetivos?	<p>Importa consolidar a área de produção de conteúdos multimédia, assim como incrementar a relevância do papel dos órgãos de comunicação social no quadro da projeção institucional do Exército.</p>	<p>Que variáveis é que nós podemos melhorar? Eu dizia-te nenhuma, porque eu era um mau chefe se não tivesse feito tudo aquilo que me era possível para melhorar.</p> <p>As variáveis que nós podíamos melhorar, claramente, falta de documentação que seja catalisadora daquilo que devemos fazer, mas eu não posso dizer muito isto, porque? Porque essa documentação é ... na prática, exterioriza a visão do Chefe, não é? Daí que nós e tudo o que tenhamos feito, em termos dessa falta de documentação, já apresentamos propostas junto do Estado Maior da Força Aérea e do chefe de gabinete.</p> <p>Obviamente o que nós temos que melhorar e eu acho sinceramente, porque é um processo gradual... eu quando cheguei aqui há quatro anos atrás, a comunicação era uma, quatro anos depois e, não foi assim tanto tempo que passou, a comunicação é outra. E nós temos estado constantemente a ajustar essas variáveis. Porque? Porque também as variáveis externas estão em constante mutação e nós temos que ajustar as nossas variáveis às variáveis externas.</p> <p>O que é que eu faria e vou-te dar um exemplo. Acho que nós fizemos uma coisa, claramente e que foi muito importante. Foi colocar os audiovisuais na dependência das relações Públicas, isso foi, claramente, na minha perspetiva um marco. Um marco em termos da comunicação da FA. Porque? Hoje se não faço melhor é porque não posso, eu tenho os meios para fazer melhor e os audiovisuais dependem de mim.</p> <p>Nós temos estado a ajustar às variáveis, mas cada vez mais estamos a perder autonomia na comunicação, nós dependemos muito daquilo que é o estado maior general, porque muitas das forças hoje são forças nacionais destacadas e o estado Maior General, ele tem a capacidade e primazia pela comunicação. Depois, há uma questão também aqui política, não é política de tutela, do ministério de defesa nacional. Há aqui questões que são transversais à FA, cada vez mais aquilo que nós fazemos tem impacto na sociedade e, como tal, há aqui, também, um enquadramento governamental ou político. Nós temos que ter muito cuidado.</p> <p>Portanto, tudo aquilo que eu faço, este exemplo que estou a dizer, eu vou partilhar isto com o ministério, para ver se o ministério encontra alguma coisa que vá de encontro ou que não esteja de acordo com a política de comunicação. Portanto, nós perdemos muito esta autonomia de comunicação e cada vez mais. E, se alguém disser o contrário, não está a ser muito frio na análise que está a fazer porque tudo aquilo que eu comunico hoje pode ter impacto, mesmo em termos de ministério. Há sempre esse cuidado. Nós temos esse cuidado, de nos adaptarmos às variáveis. O que é que eu faria se mandasse? Eu gostaria muito de dizer, olhe, deixava de depender, em termos de comunicação do ministério, do Estado Maior General e claramente a FA ficava com a capacidade de decidir como comunicar e o que comunicar, mas eu não posso alterar isso.</p> <p>Isso faz parte da nossa estrutura, faz parte desta inserção na organização, do estado administrativo. E nós não podemos fugir dessa realidade. O que é que continuava a fazer? Continuava a fazer uma coisa, que é apostar em muita nova na área da comunicação... com formação própria.</p> <p>O que é que eu mudava, o que é que eu sugeria que se mudasse? O que tem mudado muito e ultimamente tenho notado e é medida que as coisas vão andando os chefes estão muito mais desportos para esta questão da comunicação. O atual chefe de Estado Maior está muito despojado. Não estou a dizer que é um fã da comunicação, que não é, mas está muito despojado e acompanhado, e questiona e obviamente que a decisão final é sempre dele, não é? Mas tem havido, claramente, uma abertura muito grande a esta história da comunicação e percebe-se claramente que a comunicação é muito importante.</p> <p>Nós não estamos tão fechados como estávamos no passado e isso tem a ver com a visão que os chefes tem sobre a comunicação. E é por isso que o futuro será muito mais risonho, porque as pessoas começam a falar de comunicação desde o início dos cursos. Quando chegam alargues de decisão já tem claramente este chaveio e este conhecimento do quanto importante é a comunicação.</p> <p>Portanto, das variáveis, eu não alterava grande coisa, eu mantinha basicamente era esta abertura para a modernização, esta abertura para a nivelção com os outros organismos dentro do Estado, e mantinha sempre esta diferenciação positiva, de que somos FFAA, mas somos um ramo com 68 anos, mais jovem, mais rebelde no bom sentido, com uma visão tecnologicamente mais precisa, que é assim que nós conseguimos recrutar jovens.</p> <p>Nós não conseguimos recrutar jovens ao dizer jovem vem para a FA, porque no dia seguinte vais para uma escola fazer uma desinfeção. Jovem, vem para a FA, porque há aí o covid a atacar e nós precisamos de ti para atacar o covid. Ele não vai para a FA, nem para o exército ou outro sítio qualquer. Temos que dizer jovem, vem para a FA, porque nós continuamos a ser um ramo tecnologicamente avançado, com uma visão moderna da sociedade, vamos ter atenção às tuas competências. É esta a visão que nós queremos passar, independentemente de estarmos em situação covid ou estarmos em situação que tivermos.</p> <p>O covid para nós foi positivo em termos de comunicação? Não muito, porque nós não acrescentamos nada de novo. E, aquilo que nós podíamos acrescentar, é aquilo que nós sempre fizemos, transporte de doentes, apoiar os arquipélagos da Madeira e dos Açores. Foi aquilo que fizemos, sempre que há catástrofes naturais nós estamos presentes. Nós não conseguimos ser um fator de destaque nesta questão da pandemia.</p>

Apêndice F - Resposta às entrevistas efetuadas - FFAA