

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

**2016/2017**



**TII**

**GESTÃO DAS PERCEÇÕES E *MASS MEDIA*  
NOS CONFLITOS INTERNACIONAIS**

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

**Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão  
CAP/TODCI**



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

**GESTÃO DAS PERCEÇÕES E *MASS MEDIA* NOS  
CONFLITOS INTERNACIONAIS**

**CAP/TODCI Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Pedrouços 2017



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

**GESTÃO DAS PERCEÇÕES E *MASS MEDIA* NOS  
CONFLITOS INTERNACIONAIS**

**CAP/TODCI Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Orientador: Major/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2017



### **Declaração de Compromisso Anti-Plágio**

Eu, Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão, declaro por minha honra que o documento intitulado “Gestão das Perceções e *Mass Media* nos Conflitos Internacionais” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS FA 2016/2017 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, 20 de julho de 2017

CAP/TODCI Nuno Filipe Gaspar Paulo Paixão



## **Agradecimentos**

As minhas palavras iniciais vão para a minha família, em especial para o meu filhote, cujo amor incondicional e compreensão durante este ano letivo ajudaram-me a ultrapassar mais uma etapa da vida. A vocês, dedico o meu trabalho.

A todos os camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior, um grande bem-haja por partilharem comigo esta fase da nossa carreira militar, cuja amizade e camaradagem nunca esquecerei. Benedito, Tavares e Peres, vocês foram um verdadeiro farol durante estes nove meses. O meu sincero obrigado, camaradas e amigos.

Agradeço ainda à Raquel e ao Carlos pela amizade, confiança e constante apoio. Não há palavras para expressar o quão têm sido importantes.

Não poderei deixar de agradecer à Lígia, amiga incansável, permanentemente disponível para ajudar e sempre firme na sua convicção de motivar e incentivar.

Ao Gonçalves, o verdadeiro causador deste bichinho irrequieto que me move, o meu obrigado. Tem sido um verdadeiro mentor neste grande desafio que é a comunicação.

A todos os que, de alguma forma, ajudaram ou contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente os camaradas e amigos que disponibilizaram algum do seu tempo para me receberem, aquando da realização de entrevistas, o meu agradecimento.

Aos camaradas da Força Aérea que responderam ao questionário, obrigado. O vosso tempo e contributo foram muito importantes.

Concluo os meus agradecimentos, com uma palavra especial, reverberando a total disponibilidade, paciência, rigor e espírito resiliente do meu orientador ao longo da elaboração do presente trabalho. A si, Major Nuno Loureiro, o meu sincero obrigado pelo seu permanente e inquestionável apoio.



## Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura.....	4
1.1. Manipulação Consciente das Percepções.....	4
1.2. A Cobertura Mediática dos Conflitos.....	6
1.3. Considerações metodológicas.....	10
2. Efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais.....	13
3. O papel mediático do militar nos conflitos internacionais.....	16
3.1. Da estatística do questionário à percepção dos militares.....	16
3.2. Da preparação dos militares ao longo da sua carreira.....	17
4. Adoção de uma cultura comunicacional institucional.....	20
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	29

## Índice de Figuras

Figura 1 – Folheto Iraque – A tua Família ou o teu Regime.....	5
Figura 2 – Fotos de um membro da equipa de resgate junto ao corpo de uma criança.....	7
Figura 3 – Comparação de imagens publicadas no <i>New York Times</i> referentes ao ataque aéreo israelita, no Líbano.....	8
Figura 4– Imagens de peluches nos destroços de prédios em Qana, Líbano.....	8
Figura 5 – Imagens de uma menina síria escondida em sua casa com medo.....	9
Figura 6 – Imagens de uma menina síria assustada com os bombardeamentos na proximidade da sua casa.....	9

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Índice de confiança nos países europeus: Redes Sociais.....	14
Tabela 2 – Nível de confiança das fontes de informação.....	15

## Índice de Apêndices

Apêndice A – Entrevistas.....	Apd A-1
Apêndice A – Entrevistas.....	Apd A-2
Apêndice A – Entrevistas.....	Apd A-3



Apêndice A – Entrevistas .....	Apd A-4
Apêndice A – Entrevistas .....	Apd A-5
Apêndice B – Dados Estatísticos do questionário realizado.....	Apd B-1
Apêndice B – Dados Estatísticos do questionário realizado .....	Apd B-2
Apêndice C – Conceitos, definições e informação complementar .....	Apd C-1
Apêndice D – Modelo de Análise.....	Apd D-1
Apêndice E – Diagrama SWOT .....	Apd E-1
Apêndice F – Workshop .....	Apd F-1
Apêndice F – Workshop .....	Apd F-2
Apêndice F – Workshop .....	Apd F-3
Apêndice F – Workshop .....	Apd F-4
Apêndice G – Guia de comunicação .....	Apd G-1



## **Resumo**

A Gestão das Percepções assume-se cada vez mais como fundamental para a definição e sustentação de políticas governamentais, obtenção de consenso, legitimidade e apoio a qualquer intervenção militar.

Deste modo, o objetivo desta investigação é analisar o conceito de gestão das percepções, a influência dos Órgãos de Comunicação Social (OCS) nos teatros operacionais (TO), a importância das redes sociais enquanto fonte de informação, a preparação dos militares da Força Aérea (FA) na área da comunicação e, decorrida essa análise, propor formas de a melhorar.

Partindo de uma metodologia hipotético-dedutiva, o desenho de pesquisa consiste num estudo de caso e a estratégia de investigação é qualitativa. O objeto do estudo é o articulado de competências que os militares deverão ter ou adquirir, por forma a usar o vetor da comunicação enquanto instrumento de gestão de percepções.

Das análises realizadas constatam-se evidentes lacunas na formação de base e durante a carreira dos militares da FA. Concomitantemente, é visível a falta de preparação aquando da sua projeção para TO.

Neste sentido, entende-se como pertinente e necessária a realização de ações que dotem os militares dos conhecimentos necessários para que possam interagir assertivamente com os OCS e, ainda, ter uma “pegada digital” consciente.

## **Palavras-chave**

Gestão de Percepções, Formação, *Media*, *Social Media*, Fonte de Informação, Comunicação, Conflitos Internacionais.



## **Abstract**

Management of Perceptions is increasingly understood as essential for the definition and support of governmental policies, and for obtaining consensus, legitimacy and support for military operations.

Therefore, the research goals are to analyze the concept of management of perceptions, the influence of *media* in operational theatres, the importance of social media as information sources, the preparation of the Portuguese Air Force (AF) personnel as communicators and, after this review, to propose ways to improve.

Starting from a hypothetical-deductive methodology, the research design consists of a case study. The research strategy to analyze the object under study is qualitative. The object of study is the communications skills grid that military should have or acquire, so that communication vector is successfully used as a perception management tool.

From the carried-out analysis, there are undoubted communication-related gaps in both basic training and careers of the AF military personnel. Simultaneously, it is unquestionable their lack of preparation when they are deployed to operational theatres.

Consequently, training in communication is relevant so that military are provided with appropriate knowledge to handle and interact assertively with media, and, additionally, to have a conscious "digital footprint".

## **Keywords**

Management of Perceptions, Training, Media, Social Media, Information Source, Communication, International Conflicts.



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

- ACT – Allied Command Transformation  
AFA – Academia da Força Aérea  
CBC – Curso Básico de Comando  
CEA – Centro de Estudos Aeronáuticos  
CEMGFA – Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas  
CFMTFA – Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea  
FA – Força Aérea  
H – Hipótese Teórica  
NATO – North Atlantic Treaty Organization  
OCS – Órgãos de Comunicação Social  
OI – Operações de Informação  
OP – Operações Psicológicas  
PD – Pergunta Derivada  
PP – Pergunta de Partida  
REP – Representação da União Europeia em Portugal  
RP – Relações Públicas  
TII – Trabalho de Investigação Individual  
TO – Teatro Operacional  
TPAA – Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo



## Introdução

A técnica da desinformação tem feito parte da guerra desde os tempos de Alexandre, o Grande, que colocava enormes pedaços de armadura no chão, após a passagem em retirada das suas tropas, convencendo os inimigos que os seus soldados eram gigantes.

Nos conflitos militares pós-guerra fria, os meios cinéticos manifestaram-se insuficientes para alcançar a vitória, pelo que a modelação da população local foi absolutamente determinante para aumentar a influência na área.

Também os conflitos atuais refletem o uso desta técnica. A batalha pelos corações e mentes do Médio Oriente é travada, não apenas nas ruas de Beirute, mas nos noticiários e *talk-shows* dos diversos OCS, passando a *Al Jazeera*, a ter uma visão fundamental no campo de batalha.

Os ressentimentos e as ideologias tornam-se sementes das guerras irregulares e a tecnologia moderna permite que qualquer um possa disseminar uma mensagem global à velocidade da luz.

Tal como refere Jones (1999, p.3), no seu ensaio sobre gestão de percepções, é inquestionável a necessidade de coabitação entre as diversas ações que visam influenciar, transmitir ou negar que determinada informação molde a percepção das populações e o quarto poder: a Comunicação Social. Daí que a realização de qualquer ação de comunicação careça de uma adequada preparação dos militares intervenientes.

Segundo Schwenk (2002, p.12), o militar identificado para interagir com a comunicação social deve ter um conhecimento inabalável e ser devidamente preparado pela equipa de relações públicas.

O tema, “Gestão das Percepções e *Mass Media* nos Conflitos Internacionais”, surge da constatação de que os conflitos modernos extravasam largamente o combate travado no terreno físico, materializando-se inegavelmente em guerras ideológicas, onde os OCS desempenham um papel crítico na influência do sentimento público e, em última análise, no desenvolvimento dos eventos.

O objeto deste estudo centra-se nas competências e preparação que os militares devem possuir, nas vertentes *media* e *social media*, de modo a utilizar o vetor da comunicação eficazmente, enquanto instrumento de gestão de percepções.

Tendo em consideração o descritivo do tema proposto e as entrevistas exploratórias realizadas, delimitámos o presente trabalho à importância dos OCS, enquanto instrumento na gestão de percepções. Optámos ainda por circunscrever o estudo aos militares da FA pela



possibilidade intrínseca de mais rapidamente promover a implementação das recomendações apresentadas.

Este trabalho ambiciona, por um lado, demonstrar que a atuação dos militares da FA a destacar é imprescindível no processo de gestão das perceções, para a obtenção de consenso público favorável, sendo a comunicação social um veículo determinante, modelador de mentes e dos próprios conflitos; por outro, relevar a necessidade de adequação da preparação e formação especializadas desses militares, na área da comunicação, permitindo a eficaz utilização do vetor da comunicação durante as operações internacionais.

Destacam-se os seguintes objetivos específicos do presente trabalho: analisar o conceito de gestão das perceções; analisar a influência dos OCS nos teatros operacionais (TO), incluindo a importância das redes sociais enquanto fonte de informação na agenda dos *mass media*; analisar a preparação dos militares da FA na área da comunicação e propor formas de a melhorar.

Tendo esta problemática subjacente, a pergunta de partida (PP) do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) surge de forma clara:

**De que forma a Força Aérea poderá potenciar a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão das perceções, para a prossecução dos objetivos estratégicos em conflitos internacionais?**

Definem-se ainda perguntas derivadas (PD), hipóteses teóricas (H), objeto de análise e resposta no decurso do presente trabalho de investigação, nomeadamente:

**PD1:** Quais os efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais?

**H1:** As ações dos *mass media* na cobertura mediática dos conflitos internacionais condicionam o desenvolvimento das operações militares.

**PD2:** Quais as novas fontes de informação dos OCS nos conflitos internacionais?

**H2:** A informação veiculada pelas redes sociais, independentemente da sua autenticidade e credibilidade, contribui para a agenda dos *media*.

**PD3:** Como maximizar o papel do militar enquanto ator essencial no processo de gestão das perceções em conflitos internacionais?

**H3:** Militares sensibilizados e com a instrução especializada adequada facilitam a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão de perceções.

Partindo de uma metodologia hipotético-dedutiva, tendo por base uma estratégia de investigação qualitativa, onde o desenho de pesquisa utilizado é o estudo de caso, procurámos atingir os objetivos propostos, respondendo de forma cabal às perguntas



formuladas, cujo relatório final, para além desta introdução e da necessária conclusão (Santos et al, 2015), está organizado em quatro capítulos.

No Capítulo 1 é feita a revisão de literatura com a explicitação dos conceitos utilizados.

No Capítulo 2 são analisados os efeitos da cobertura mediática no desenvolvimento da campanha militar e a importância das redes sociais enquanto fonte de informação.

O Capítulo 3 reúne a análise situacional da FA, no que respeita às ações de formação e preparação dos militares, na área de comunicação, com recurso às entrevistas (Apêndice A) e questionários (Apêndice B) realizados assim como à bibliografia consultada.

No Capítulo 4 estão compilados os elementos entendidos como profícuos a implementar na FA, de forma a reverter a presente situação, baseados na informação consubstanciada nas entrevistas e questionários realizados, na bibliografia analisada para o presente trabalho e ainda na visão e experiência profissional do autor.

No capítulo da Conclusão é feito o compêndio dos elementos principais dos capítulos desenvolvidos, enunciando-se os contributos suscetíveis de enriquecer o conhecimento sobre o tema em questão, recomendações, sendo, ainda, levantadas linhas de investigação que poderão ser úteis para aprofundar áreas de conhecimento conexas àquelas aqui estudadas.



## 1. Revisão da Literatura

### 1.1. Manipulação Consciente das Percepções

“São os sentimentos que conduzem as sociedades, não as ideias”

(Fernando Pessoa)

O conceito de Gestão das Percepções (Apêndice C) centra-se na forma como as ações de um emissor afetam as emoções, os motivos e o julgamento objetivo de uma dada audiência. Consideram-se importantes os efeitos da mensagem e não a forma como esta é transmitida. Este conceito assume-se como um elemento crucial e diferenciador no que diz respeito à motivação dos diversos atores que operam em ambiente estratégico, de forma a adotar ou manter uma posição favorável, que possibilite o avanço dos objetivos políticos e militares de uma campanha.

Segundo Walter (2009, p. 103), os conceitos de Operações de Informação (OI) em geral e de Operações Psicológicas (OP) em particular, enquanto arma de dissimulação, diminuíram de forma gradual. Hoje, as OI visam influenciar atitudes e ações numa determinada área de interesse, apresentando informações verdadeiras a um público-alvo específico. Neste quadro, as Relações Públicas (RP) integram as OI, sem incompatibilizar os seus objetivos, mas operando de forma compartimentada e complementar.

Atualmente as OI, para além de apoiarem as operações cinéticas, são igualmente orientadas para a gestão das percepções, com a finalidade de conquistar os corações e as mentes das pessoas no TO.

No entanto, na guerra da informação (Apêndice C), procura-se gerar e transmitir conhecimento com o intuito de modelar percepções favoráveis às forças militares, através de OP, de assuntos civis e de RP. Dever-se-ia privilegiar o braço não armado na condução de uma campanha militar?

Muito do que atualmente se pensa e faz ao nível das OI e da comunicação estratégica é baseado na assunção de que é possível assumir o comando e controlo do espaço de batalha informacional (Apêndice C).

A verdade não é a maior preocupação das OI. Pelo contrário, interessa, sim, o que o adversário acredita ser verdade – e de que forma essa percepção pode ser modificada e usada em benefício das OI.



Tradicionalmente, as OP baseavam-se apenas na emissão de folhetos ou transmissões rádio para desmoralizar um inimigo ou encorajar a sua rendição. Hoje são “*activities using methods of communications and other means directed to approved audiences in order to influence perceptions, attitudes and behaviour, affecting the achievement of political and military objectives*” (AJP-3.10.1, 2014, LEX-8). Concomitantemente, a doutrina Americana ressalva a mesma tipologia de efeitos estratégicos a alcançar, defendendo que “*the purpose is to influence the emotions, motives, objective reasoning, decision making, or behaviour of the foreign target audience*” (JP3-53, 2003, p.I-2).

É com a integração de vários meios, nomeadamente a utilização dos *media* de massas (como a rádio, televisão e jornais, mas também com folhetos, e-mails para decisores e com altifalantes durante as operações terrestres) que as OP operam na sua génese e têm um impacto importante sobre as populações, alterando comportamentos, vontades e atitudes. Tome-se, como exemplo, os mais de 40 milhões de panfletos que foram lançados sobre o Iraque antes do primeiro ataque de 20 de março de 2003 e outros 40 milhões durante a campanha.



Figura 1 – Folheto Iraque – A tua Família ou o teu Regime

Fonte: Psy Warrior, 2003

Este folheto apresenta, na frente, Saddam Hussein no seu trono e a foto de uma mulher iraquiana com o seu filho. O texto diz: “Ele vive em esplendor, enquanto a tua família luta para sobreviver”. Na parte de trás, mostra um oficial iraquiano e fotografias diversas de uma família árabe e levanta a questão: “A tua família ou o teu regime. Volta para a tua casa e família”.



## 1.2. A Cobertura Mediática dos Conflitos

*“It is a paradox of our time that both the public and politicians are prepared to tolerate the use of bombs and bullets, but shy away from the use of information as a weapon of war”*

(Andrew Garfield)

*“The ability to cover events across the globe has brought to the forefront the importance of the media, especially television, influencing the conduct of foreign policies. Governments seek cooperation and support to legitimize their military”* (Thussu, 2003, p.28).

Tal como refere Taylor (2002, p.16), nenhum jornalista é capaz de transmitir toda a verdade, por isso, a notícia é na verdade um pedaço de uma estória, determinada por aquilo que as agências noticiosas são capazes de captar.

Por outro lado, e segundo Hoffman (2005, p.913), “os ciclos de notícias de 24 horas e imagens graficamente explícitas produzem ainda ciclos de resposta mais rápidos nas audiências em todo o mundo e constituem-se enquanto armas poderosas para quem as conseguir dominar”.

O efeito CNN refere-se, assim, à ubiquidade do canal quando todas as agências de comunicação usavam a mesma fonte de informação. Segundo Raquel Gomes (2017), chefe da área de imprensa e *media* da Representação da Comissão Europeia em Portugal, com larga experiência nesta temática pelo desempenho de funções enquanto diretora de comunicação da Agência Europeia de Defesa e, ainda, como chefe da área de comunicação da Presidência da Comissão Europeia, defende que “este efeito retrata uma expressão genérica para descrever a capacidade das tecnologias de comunicação em transmitir informação em tempo real, através de diversas agências noticiosas, realçando o impacto dos *media* na condução da política externa e mundial”, afetando políticos e formadores de opinião. E é nesta fase que nasce um novo paradigma. Para Gomes (2017), este novo universo de informação criado pelo ciclo de notícias de 24 horas, conhecido pelo efeito CNN, fez com que o público deixasse de estar dependente dos governos para aceder à informação.

O professor de Comunicação Política, Steven Livingston, citado por Norris (1997, p.4), explica que os atos globais dos meios de comunicação social funcionam como um acelerador nas decisões de política externa, pois reduzem o tempo de resposta de qualquer tomada de decisão, do mesmo modo que funcionam como um entrave aos objetivos da



política externa, devido, essencialmente, à importância das imagens poderosas e instantâneas que podem ameaçar a segurança operacional e inviabilizar todo o processo.

No seu estudo acerca de intervenções humanitárias, *Saving Strangers*, Wheeler (2003, p.19) argumenta que existem limites claros aos seus efeitos, no que concerne ao emprego de forças terrestres. Também defende que “a cobertura dos *media* não força os políticos a intervir, mas possibilita que o façam através da conquista do apoio público para a causa”

Existem vários exemplos da influência dos OCS ao longo da história. Efetivamente, o então designado “*body-bag effect*”, aludindo à forma de transportar os corpos dos militares mortos em combate, descrito por Freedman (2000a, p.11), está intimamente relacionado com o medo dos políticos de que assim que sejam conhecidas e divulgadas baixas, se assista a uma erosão do apoio público à intervenção.

Por outro lado, a versão oriental do efeito *CNN* surgiu com o estabelecimento e rápido crescimento da estação televisiva *Al Jazeera*, a que se seguiram outras de língua árabe, tendo poucos imaginado que uma nova e desafiante forma de entender os conflitos despontaria de um canal de televisão árabe. “Em poucos anos, a *Al Jazeera* posicionou-se como a principal televisão a fornecer o ponto de vista árabe dos maiores eventos e a sua cobertura noticiosa atraiu a atenção das OCS a nível global” (Gomes, 2017).



Figura 2 – Fotos de um membro da equipa de resgate junto ao corpo de uma criança

Fonte: France Press, 2006

Durante os ataques israelitas ao Líbano, em setembro de 2006, o *Hezbollah* libanês conseguiu provocar profundos efeitos psicológicos, por alegadamente ter colocado corpos de mulheres e crianças num local que tinha sido anteriormente atingido por aviões de caça israelitas. Apesar do alvo ter sido exclusivamente militar, sem civis nas proximidades, gerou-



se assim uma percepção externa, reclamando que as vítimas inocentes tinham sido propositalmente atacadas pelas forças israelitas, tal como é ilustrado pela figura anterior.

Na sequência das fotografias seguintes é visível, na primeira, publicada no New York Times, um homem com um boné verde apontando para os destroços, e na segunda, o mesmo homem (identificável pelo mesmo boné verde que segura debaixo do braço), aparentemente a simular estar morto, enquanto outro homem tenta retirá-lo dos destroços.

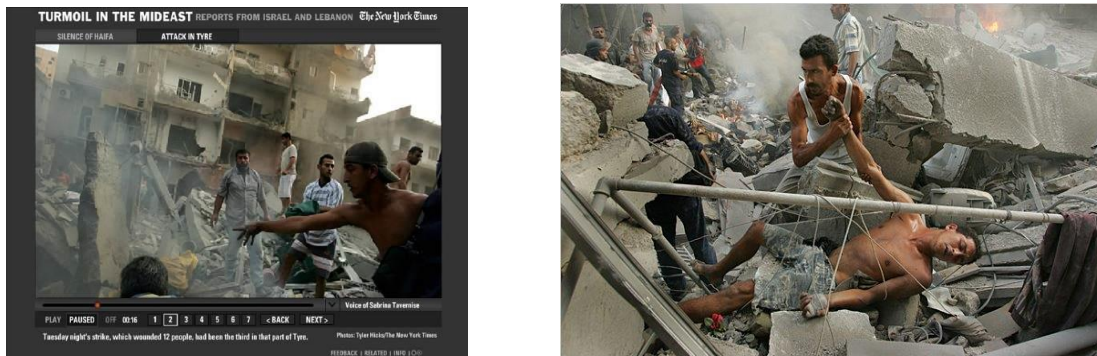


Figura 3 – Comparação de imagens publicadas no *New York Times* referentes ao ataque aéreo israelita, no Líbano

Fonte: Tyler Hicks, The New York Times, 2006

Relativamente às imagens em baixo, apesar de ser possível que os brinquedos perfeitamente posicionados fossem, de facto, descobertos nos locais por fotógrafos das diversas agências noticiosas mundiais que se encontravam a cobrir o conflito, o efeito cumulativo de todas as fotos sugere que os peluches possam ter sido mudados de local.

Assim, foi possível melhorar o posicionamento para tirar uma melhor foto e “intensificar a resposta emocional contida na percepção de quem observa e imagina o sofrimento associado à morte” (Gomes, 2017), imediatamente reportando a imagem oferecida para uma outra sugerida: a de uma criança de tenra idade que jaz sobre os escombros (Apêndice C).



Figura 4– Imagens de peluches nos destroços de prédios em Qana, Líbano

Fonte: Associated Press e Reuters, 2006



“O desenvolvimento de novas formas de comunicar é crucial para o sucesso de uma operação militar” (Gonçalves, P., 2017). Hoje, “encorajados por uma constante necessidade de informação, os OCS tradicionais divulgam as suas notícias noutros canais de comunicação, sendo estes muitas vezes, a sua própria fonte de informação” (Gomes, 2017).

Com efeito, nem só dos *media* tradicionais subsiste o fluxo de informação. "As guerras hoje em dia são feitas *online* e a influência que isso tem na opinião pública condiciona muitas vezes as operações Militares” (Pereira, 2017).

Neste ponto da investigação, impõe-se questionar a importância das redes sociais enquanto fonte de informação para os *media* e sobre os riscos em si associados durante as operações militares, principalmente porque “são propagadoras de notícias muito velozes, e um claro exemplo de “*infotainment*”<sup>1</sup> onde o utilizador se transformou num “*Prosumer*”<sup>2</sup> (Raposo, 2017).



Figura 5 – Imagens de uma menina síria escondida em sua casa com medo.

Fonte: *Twitter* e *CNN*, 2017



Figura 6 – Imagens de uma menina síria assustada com os bombardeamentos na proximidade da sua casa.

Fonte: *Twitter* e *Sky News*, 2017

<sup>1</sup> Material de radiodifusão que se destina tanto para entreter e informar.

<sup>2</sup> Consumidores no processo de cocriação de produtos, significados e identidades. São igualmente consumidores pró-ativos e dinâmicos em compartilhar seus pontos de vista.



As figuras 5 e 6 são exemplificativas do novo paradigma de comunicação, onde as redes sociais conseguem facilmente promover determinada informação nos media tradicionais afetando as percepções, no TO e internacionalmente.

Efetivamente, as redes sociais são uma fonte inesgotável de informação global, independentemente da sua índole ou autenticidade, servindo os propósitos noticiosos dos jornalistas. Carlos Freire (2017) defende que as redes sociais “têm importância porque os seus atores estão presentes em qualquer lado e a todo o tempo, algo impossível para os *media* tradicionais”.

O rejuvenescimento destas plataformas de comunicação fez com que “os militares tivessem que ter um conhecimento aprofundado das redes sociais, da sua interação com o público e elevada coerência nas mensagens chave divulgadas” (Gonçalves, P., 2017) por forma a utilizarem estas ferramentas em seu benefício.

No entanto, para conseguir alcançar eficazmente os objetivos de comunicação “*in today’s complex media environment requires that military PA personnel be trained at the strategic, operational, and tactical levels*” (MC 0457/2, 2011, p.16). Estas competências podem ser “ministradas inicialmente por uma formação *e-learning* do Allied Command of Transformation (ACT), mas posteriormente por programas específicos dos países membros da aliança” (AD 95-03, 2014, p.4).

Ademais, todo “o processo de formação deverá respeitar um ciclo de aprendizagem próprio, continuado e adaptado, seja ao longo do ano, seja na fase de aprontamento, com *briefings* que possam ir ao encontro das necessidades e requisitos de comunicação das operações” onde os militares poderão vir a estar destacados (PAH, 2014, pp.169-170).

Por fim, Campos (2017), na sua abordagem crítica ao tema, considera o vetor da comunicação vital para o sucesso dos objetivos a nível estratégico, onde a comunicação, ao nível individual, pode ter impacto exponencial.

### **1.3. Considerações metodológicas**

Perante esta problemática foi definida a PP “De que forma a Força Aérea poderá potenciar a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão das percepções, para a prossecução dos objetivos estratégicos em conflitos internacionais?”.

Neste sentido, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: analisar o conceito de Gestão das Percepções; analisar a influência dos OCS nos TO, incluindo a importância das



redes sociais enquanto fonte de informação na agenda dos *mass media*; analisar a preparação dos militares da FA na área da comunicação e propor formas de a melhorar.

No sentido de alcançar os objetivos propostos, o percurso metodológico assentou em três fases distintas: a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva. Durante a fase exploratória, realizaram-se várias entrevistas (não estruturadas) e a devida revisão de literatura, que se constituiu de grande complexidade pela desconstrução dos múltiplos significados a que as diversas obras literárias sobre o tema assim o obrigaram.

É indiscutível a importância desta fase para a prossecução dos objetivos do presente trabalho. Revelou-se primordial para restringir o objeto em estudo, enunciar o problema de investigação, consolidar o quadro teórico e eleger a metodologia que serviu de orientação à presente investigação.

Porquanto, foram determinadas três perguntas derivadas e respetivas hipóteses, cujo modelo de análise desenvolvido procurou relacionar com os demais conceitos, dimensões, indicadores e variáveis, tidos como profícuos para a presente investigação, conforme poderá ser observado no Apêndice D.

**PD1:** Quais os efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais?

**H1:** As ações dos *mass media* na cobertura mediática dos conflitos internacionais condicionam o desenvolvimento das operações militares.

**PD2:** Quais as novas fontes de informação dos OCS nos conflitos internacionais?

**H2:** A informação veiculada pelas redes sociais, independentemente da sua autenticidade e credibilidade, contribui para a agenda dos *media*.

**PD3:** Como maximizar o papel do militar enquanto ator essencial no processo de gestão das percepções em conflitos internacionais?

**H3:** Militares sensibilizados e com a instrução especializada adequada facilitam a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão de percepções.

Entendeu-se, ainda, como mais adequado o método hipotético-dedutivo, pela forma como permite iniciar o estudo com a criação do problema, ao qual se faz corresponder uma solução provisória, passando posteriormente para a crítica da solução, tendo em vista a eliminação do erro. Trata-se de um processo que age na constante contradição, de forma a corroborar ou refutar as hipóteses elaboradas (Santos et al, 2015).

Deste modo, foi definida uma estratégia qualitativa, sendo o estudo de caso o desenho de pesquisa adotado, por se entender ser o mais adequado aos objetivos de investigação.



No que respeita à fase analítica, foram analisados todos os dados recolhidos nesta fase (e na anterior) que, após verificação, foram complementados com outras fontes documentais. De forma a constituir o corpo do presente TII, foram realizadas entrevistas, do tipo semiestruturado (Apêndice A), ao nível estratégico e operacional da FA, assim como a militares do Exército e ainda a civis, cuja experiência profissional e formação académica foram, indubitavelmente, uma mais-valia para a reflexão que agora se expõe. Foi, ainda, realizado nesta fase um questionário aos militares da FA (Apêndice B).

Na conclusão realiza-se um sumário com a informação analisada e apresentam-se as recomendações tidas como profícuas ao tema em análise.



## 2. Efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

(SUN TZU)

A desinformação não é nada de novo na condução dos conflitos internacionais, “mas as tecnologias de comunicação tornaram-se numa ferramenta estratégica muito mais eficaz” (Gomes, 2017), particularmente quando quem dela faz uso “não está restringido por considerações éticas e morais” (Alexandre, 2017).

Os exemplos anteriormente dados, envolvendo o *Hezbollah* e um fotógrafo da *Reuters*, demonstram, inequivocamente, como pode ser conduzida uma campanha de Gestão das Percepções, que se assume, cada vez mais, como um elemento-chave na consecução de objetivos políticos e operacionais.

Para além de ter executado uma ação militar contra a invasão israelita do Sul do Líbano em 2006, o *Hezbollah* delineou uma ação psicológica de gestão de percepções. Como parte da sua estratégia, o *Hezbollah* transmitiu uma imagem, nos OCS regionais e globais, de que o uso da força por parte de Israel foi desproporcional, causando muitas mortes entre os civis de ambos os lados. Verificou-se, assim, um grande impacto na opinião pública israelita, pois a intervenção no Líbano não foi ajustada aos objetivos morais e militares da guerra.

No entanto, esta cobertura mediática “influencia de forma determinante o desenvolvimento das operações militares” (Lourenço, 2017). E esta influência omnipresente de que se revestem os OCS no mundo comunicacional é determinante na medida em que a “gestão da informação e a forma como é passada às populações é fundamental” podendo mesmo ter um efeito contundente nos objetivos estratégicos, na medida em que “condiciona o desenrolar das operações” (Costa, 2017).

É neste sentido que o Major-General Alves (2017) entende que os OCS podem ter influência no desenvolvimento das ações militares, cuja opinião pública poderá servir de elemento catalisador, concorrendo para novas decisões estratégicas, políticas ou militares. Defende, assim, que “a cobertura mediática pode alterar algumas áreas de ação da campanha, pode alterar o fio condutor da operação, face à aceitação ou reação dos *media* e a aceitação que a campanha está a ter em determinada altura e pode levar a alterar a modalidade de ação”.

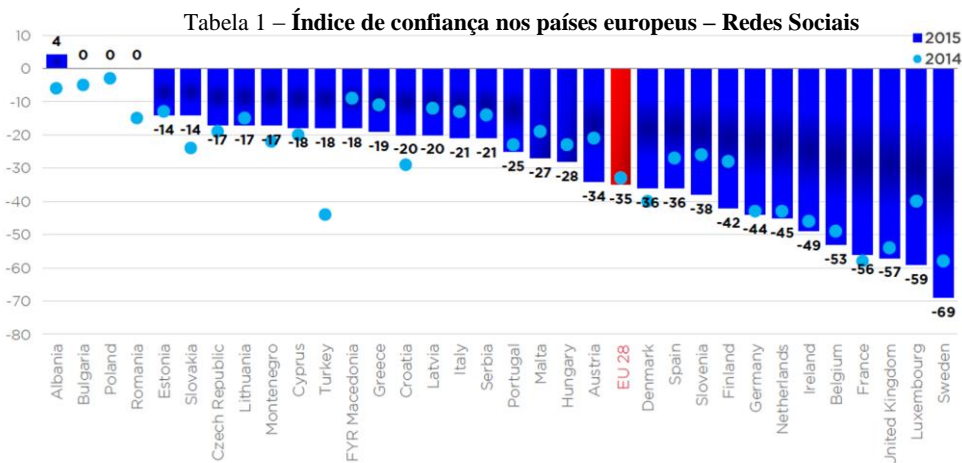


Em boa verdade, a velocidade atual da evolução tecnológica impôs novos fenômenos e comportamentos que vieram alterar o paradigma relacional entre os OCS e novos *media*. No campo da batalha, esta nova realidade já é reconhecida por todos os OCS, “não existindo memória de haver um conflito tão mediatizado nas redes sociais como o conflito da Síria” (Lynch, 2014, p.91).

Efetivamente, os *mass media* deixaram de estar associados às suas plataformas tradicionais de divulgação e catapultaram-se na onda mundial da procura de informação em tempo real, disponibilizando a mesma no domínio *web* institucional.

A importância desta dinâmica já é visível, inclusive, na gestão de informação e, conseqüentemente, de percepções, mesmo em governos de países tradicionalmente mais conservadores e céticos no que concerne à utilização da rede. Veja-se, por exemplo, o caso da Rússia, onde “*Moscow skilfully exploits the pluralistic nature of the free world’s media (...) the explosion in the use of social media provides additional opportunities for Russia to influence populations and politicians in targeted countries*” (Waszczykowski, 2015, p.2).

Contudo, “existem poucas organizações militares que utilizam as redes sociais enquanto instrumento de comunicação estratégica” e, inclusive, “existe uma nítida ausência de doutrina que prepare os seus Homens” (IHS, 2013, p.3).

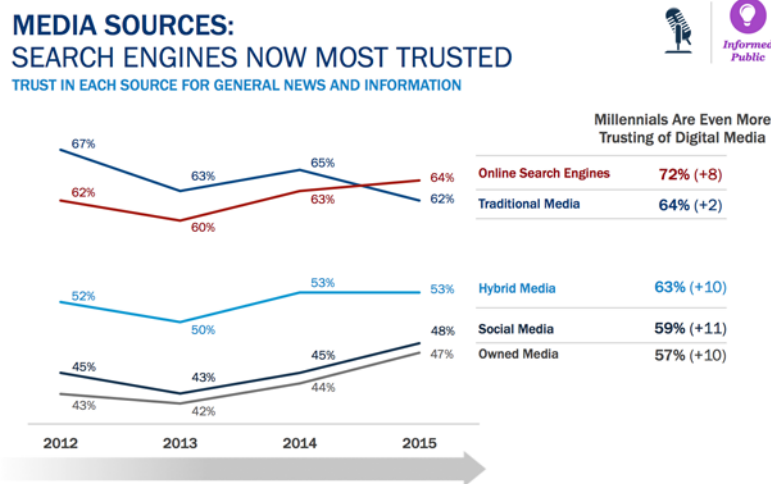


Fonte: Media Intelligence Service, 2015

Em análise, e, não obstante existir “uma ligeira melhoria ao nível da confiança e credibilidade, as redes sociais continuam a ser a fonte de informação menos credível em 15 países da EU” (TIM, 2016, p.27). Contudo, para as Forças Armadas, “*results indicate that the risk of distorting information is not seen as the major problem with social media use in areas of deployment*” (MC, 2016, p.58), mas sim, “*in relation to the safety of military personnel and disclosure of classified information*” (Maltby, 2016, p.7).



Tabela 2 – Nível de confiança das fontes de informação



Fonte: Edelman Trust Barometer, 2015

Apesar de “as redes sociais padecerem de qualidade e idoneidade enquanto fonte” (Campos, 2017) de informação, é consuetudinária a sua utilização na medida em que “as redes sociais são uma ótima fonte de *situation awareness* para os OCS” (Gonçalves, P., 2017).

Com o avanço das novas tecnologias, está bem presente nas sociedades atuais este novo paradigma comunicacional, com maior incidência e importância na esfera militar. Para Pereira (2017), este novo paradigma assume especial importância, se tido em consideração que hoje em dia vive-se do momento onde tudo é motivo para uma fotografia, pelo que é necessário ter cuidado e educar os militares, onde a “simples imagem, divulgada nos canais errados [e fora do contexto] poder-se-á tornar numa ação completamente ilegal e incompreensível aos olhos da comunidade” (Serôdio, 2017).

Por sua vez, Irina Bokova (2014, p.6) ressalva uma intervenção urgente nesta matéria, defendendo no seu relatório que “*New issues of media ethics at the boundaries of journalism, security and privacy are emerging, particularly with the rising popularity of user-generated content, which increasingly competes with as well as supplements professional reporting*”.

Neste ponto da investigação comprova-se que as ações dos *mass media* na cobertura mediática dos conflitos internacionais condicionam o desenvolvimento das operações militares, validando a H1 e respondendo desta forma à PD1.

Concomitantemente, comprova-se também que a informação veiculada pelas redes sociais, independentemente da sua autenticidade e credibilidade, contribui para a agenda dos *media*, afirmando-se como nova fonte de informação dos OCS nos conflitos internacionais, validando a H2 e respondendo deste modo à PD2.



### 3. O papel mediático do militar nos conflitos internacionais

#### 3.1. Da estatística do questionário à percepção dos militares

*“It is not a matter of what is true that counts,  
but a matter of what is perceived to be true”*

(Henry Kissinger)

No âmbito do presente TII foi realizado um questionário *online* aos cerca de 6000 militares da FA, consubstanciando 560 respostas, com um erro de amostra de 3,4% e um nível de confiança de 95%, à data 6 de junho de 2017, conforme Apêndice B, do qual se destaca a seguinte informação.

Os militares da FA possuem *smartphone* e utilizam o seu equipamento para aceder às redes sociais (*Facebook, Youtube e Instagram*), sendo que cerca de 25% da amostra navega entre duas a quatro horas e cerca de 70% até uma hora por dia, sendo esta afluência, consentânea com as atuais preocupações institucionais inerentes à pegada digital.

É notória a importância que os militares dão ao vetor da comunicação e à influência que este pode ter na manipulação da opinião pública na medida em que 96% dos inquiridos considera que influencia muito ou muitíssimo.

Ademais, revela-se preocupante o facto de no universo dos militares que participaram em atividades jornalísticas, cerca de 53% não ter tido preparação ou enquadramento e de 34% considera-se apenas satisfeito com a preparação recebida.

Conscientes da premente necessidade de estarem bem preparados, ao serem questionados se a FA deve dar formação especializada para que possam participar em atividades jornalísticas, 86,6% dos militares considera importante, muito ou muitíssimo importante terem formação especializada.

Tendo bem presentes que os OCS podem influenciar muito ou muitíssimo o desenvolvimento das operações (75% dos inquiridos), 80% dos militares consideram muito ou muitíssimo importante a realização de ações de sensibilização sobre a utilização das redes sociais nos TO.

É ainda de realçar que apesar de 58% dos militares terem estado destacados em operações com as aeronaves F-16M e/ou C-130H, 60% dos militares desempenharam cargos ONU/NATO/EU/OSCE e/ou realizaram missões de cooperação técnico-militar.



Assim, é de considerar a pertinência da realização de ações complementares, no âmbito da interação com os *mass media* e da utilização das redes sociais, que possam auxiliar todos os militares que se encontrem destacados a desempenhar funções em cargos ONU/NATO/EU/OSCE e/ou missões de cooperação técnico-militar.

Importa ainda realçar que até ao ano 2014, mais de 60% dos militares destacados não recebeu qualquer tipo de *briefing* que contextualizasse as regras para a captura de fotografias e vídeos em ambiente operacional, bem como a partilha de textos e imagens nas redes sociais antes de ser destacado.

### **3.2. Da preparação dos militares ao longo da sua carreira**

“O aprontamento das forças é uma responsabilidade do ramo,  
cabendo ao General CEMGFA a sua operacionalidade”

(Perdigão, 2017)

É inquestionável a existência da temática da comunicação em alguns conteúdos programáticos ministrados em diversos cursos na Força Aérea, tendo sido analisados para o efeito, os planos dos cursos *ab initio* e da Academia da Força Aérea (AFA), do Curso Básico de Comando (CBC), do Centro de Estudos Aeronáuticos (CEA) e os cursos de formação de oficiais, sargentos e praças do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA).

Existe, nos cursos lecionados na AFA, a unidade curricular Metodologia da Comunicação, cujos objetivos de aprendizagem assentam no desenvolvimento de competências ao nível do processo de comunicação organizacional, oral e escrita, em contexto militar (PCE 2.23 AFA de 6 de maio de 2013).

Importa analisar se os atuais conteúdos programáticos sobre teorias da comunicação, comunicação interna e externa em contexto organizacional se revelam adequados para a atual conjuntura comunicacional ou limitativos a uma abordagem meramente doutrinária. Para Raposo (2017), a formação ministrada aos militares na AFA “é uma abordagem básica sobre o relacionamento com os OCS” não obstante no CBC ser “feita uma sessão de *media training*”.



Efetivamente, no CBC são ministrados conteúdos que vão ao encontro do que é expectável e exigido na formação de um oficial do quadro permanente, com o intuito de dar a conhecer o papel dos OCS na atualidade, culminado numa sessão de *media training*.

Contudo, a mesma aparenta ser insuficiente perante a complexidade e constante transformação do vetor da comunicação, limitando o sucesso dos mesmos, seja pelos constantes pedidos de colaboração dos OCS, seja pela importância das redes sociais no espetro informacional da atualidade.

Raposo (2017) defende ainda que “com o passar do tempo se desvanecerão estes conhecimentos, pelo que o revisitar das matérias e uma preparação específica antes de integrar uma Força Nacional Destacada é importante”.

Efetivamente, a inexistência de uma prática reiterada nesta matéria irá apenas desprover os militares das competências e valências necessárias para cumprir cabalmente com os interesses comunicacionais institucionais, sendo por isso, um fator limitativo na sua génese, ao que se considera comumente instituído no seio da organização.

Nos cursos de formação de oficiais ministrados no CFMTFA está presente uma componente de formação militar de base com a unidade curricular Técnicas de Comunicação, com a duração de 24 horas letivas. Contudo, o objetivo da mesma é “preparar os formandos para a elaboração e apresentação de comunicações orais e escritas, de acordo com as regras e técnicas utilizadas no âmbito da comunicação militar, a fim de melhorar a capacidade de comunicação dos mesmos” (PDINST 144-43, 2014, p.3-1).

Verifica-se, pois, que não existe de uma forma transversal aos diversos cursos, a preparação dos militares para a utilização consciente das redes sociais – os seus riscos, vantagens e potencialidades – granjeando, assim, todas as mais-valias inerentes a uma abordagem prática e lacerante com as raízes organizacionais, dando desta forma, resposta à atual complexidade da rede digital.

Apenas na formação de oficiais da especialidade Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA), inserida na componente de formação técnica, é lecionada a unidade curricular de Relações Públicas.

Esta disciplina, cujo objetivo visa “identificar as funções e objetivos das relações públicas e reconhecer os seus destinatários, utilizando as formas mais adequadas de comunicação” (PDINST 144-43, 2014, p.6-16), permite aos formandos uma consciencialização sobre a importância da temática.



O tópico *Formas de comunicar com os stakeholders* abrange conteúdos sobre o contacto e relacionamento com os OCS; como organizar um evento que envolva OCS; a utilização das redes sociais para comunicar e *sites*, portais, blogues e redes sociais.

Estes conteúdos, embora profícuos para o despoletar de uma cultura comunicacional dos militares em questão, podem ser exponenciados com a adoção de medidas que visem, através de uma componente prática, a aquisição de uma atitude crítica individual, resultando, deste modo, numa resposta assertórica às constantes solicitações de interação jornalística.

Por outro lado, na formação de sargentos do quadro permanente da FA, apenas na formação de militares das especialidades de Polícia Aérea e de Secretariado e Apoio dos Serviços é dada formação na área das Relações Públicas, onde se destaca o tópico *Formas de comunicar com os stakeholders*, à imagem do curso de formação de oficiais da especialidade de TPAA.

Mormente, apesar do inequívoco consenso no que respeita à necessidade de formação especializada aos militares de uma forma continuada ao longo da carreira, a verdade é que, na fase do aprontamento de forças, também “não existe preparação de uma forma estruturada. Os militares destacados não recebem todos o mesmo tipo de preparação, nem a mesma é diferenciada consoante o tipo de missão” (Seródio, 2017).

Esta situação dever-se-ia encarar de elevada preocupação pela instituição, mais que não seja, porque, no panorama internacional, “a atuação dos militares, enquanto embaixadores, transmite uma ideia de Portugal e dos militares”, pelo que se considera de extrema “importância a preparação e o cuidado que se tem de ter na interação com a população e com as pessoas com quem se trabalha” (Seródio, 2017).

Ademais, militares, nas diversas operações, devidamente preparados e que consigam corresponder positivamente às diversas solicitações jornalísticas, contribuem para que haja apenas uma mensagem, uma identidade, granjeando os princípios e valores da instituição/organização que representam. Neste contexto, Lourenço (2017) defende assim que “uma adequada preparação dos militares irá mitigar a possibilidade de existirem mensagens-chave mal concebidas” e que prevaleçam ideias dissonantes com a campanha militar. Deste modo, a inexistência de ações que visem uma preparação adequada (e permanentemente atualizada) dos militares da FA ao longo da carreira e, igualmente importante, durante a fase de aprontamento de forças que antecede a projeção dos mesmos para um teatro internacional, assinala uma falha comunicacional da instituição que se entende profícuo alterar.



#### 4. Adoção de uma cultura comunicacional institucional

“O caminho faz-se caminhando”

(Fernando Pessoa)

O vetor da comunicação tem vindo a ocupar um papel primordial no contexto social, sendo inquestionável a sua influência, no panorama nacional e internacional, na gestão das percepções, primordial, para a prossecução dos efeitos estratégicos desejados nos conflitos modernos.

Efetivamente, e segundo Serôdio (2017), é indiscutível a importância dos efeitos da cobertura mediática de um conflito internacional, na medida em que uma política de comunicação efetiva permite que os militares estejam informados e inteirados sobre a evolução da operação militar.

É por este motivo que “a cobertura e difusão das campanhas militares devem ser incluídas no plano estratégico global com objetivos bem definidos e mensuráveis como qualquer outro ator para a campanha” (Dionísio, 2017). Mormente, é necessário que a FA acompanhe a evolução comunicacional atual com especial importância para os efeitos transversais que o vetor da comunicação pode ter no processo de influência na gestão das percepções.

Estas, segundo Rocha (2017), podem representar uma ideia incorreta sobre a postura dos militares em operações, com impactos graves no decorrer da campanha. É por este motivo que a postura e atitude dos militares deverá, em todos os momentos, refletir os princípios e valores da instituição, da aliança, e do país que representa.

Ademais, a imparável mutação tecnológica de que se reveste o espectro noticioso dos *mass media* obriga a um consciente e flexível processo de adaptação comunicacional na FA, tendo a sua estrutura superior que definir, forçosamente, os objetivos estratégicos e os efeitos que devem ser alcançados.

Esta realidade, pouco operacionalizada em muitos países, e na FA em particular, apresenta diversos riscos, embora, com a correta utilização, se revista de uma panóplia de vantagens associadas onde “a introdução destas ferramentas na estratégia mais não é do que uma reação Clausewitziana – a capacidade existe, logo tem que ser dominada sob pena de cair para o lado do opositor” (Dionísio, 2017).



Por outro lado, e na ausência de uma direção superior, a inobservância das regras comunicacionais comumente aceites é um perigo atual, devendo a FA identificar formas de motivar os seus militares a alterarem os seus comportamentos e atitudes, por forma a não comprometerem “a segurança e confidencialidade” (Lourenço, 2017) das operações, nem tão pouco “a sua segurança pessoal, dos militares envolvidos na missão e seus familiares” (Gonçalves, P., 2017). Para colmatar esta omissão, importa refletir na melhor maneira de inverter a presente situação e envolver os militares nesta mudança de atitudes que se entende ser de superior interesse da FA.

Apesar destes riscos, não é de todo aconselhável a adoção de “atitudes radicais de proibição. Estas devem ser evitadas porque, por um lado, há o perigo de incumprimento, e por outro, é contraproducente impedir o uso de uma das ferramentas mais utilizadas na comunicação atual” (Lourenço, 2017).

Assim, é perentório responder afirmativamente a esta necessidade, sendo que a cultura comunicacional na FA reveste-se de ações de sensibilização, formação e de tempo, para que, individualmente, se consiga identificar a importância da temática e adaptar-se de uma forma natural e consciente. Desta forma, Seródio (2017) defende igualmente que a mudança do paradigma comunicacional na FA “só se consegue realizar através da sensibilização e formação dos militares”.

Neste ponto da investigação, importa questionar sobre o tipo de ações, a forma, os conhecimentos e ferramentas de comunicação que devem constar da respetiva preparação a ministrar aos militares da FA de uma forma transversal, mas em particular, a todos aqueles que serão destacados no panorama internacional.

Lourenço (2017) considera ainda a realização de ações de formação e/ou de sensibilização de uma forma continuada “indispensável para que os militares estejam preparados para interagirem com os demais OCS, assim como conheçam os riscos e vantagens da utilização das redes sociais nos TO”, aplicável, “não só nas esquadras de voo, mas extensível a todos os militares que possam ter que interagir com OCS” (Raposo, 2017).

Assim, e tendo em consideração o conhecimento adquirido, consubstanciado na literatura pesquisada e nas pessoas entrevistadas, revela-se imperativo não só dotar os militares da FA com as competências comunicacionais necessárias, nos vários momentos de formação, tipificados nos planos curriculares da AFA, CEA e CFMTFA mas, igualmente importante, existirem ações recorrentes que possam atualizar o paradigma da comunicação com base numa abordagem prática.



Contudo, e não querendo minimizar a relevância da formação ministrada aos militares durante as suas carreiras, as ações a propor no decorrer do presente trabalho de investigação devem responder assertivamente a uma mudança que rompa com a inércia e com as ideias pré-concebidas individuais, para que contribua para a utilização do vetor da comunicação a favor dos interesses e objetivos de comunicação institucional.

Naturalmente que numa altura em que os recursos humanos na FA são tendencialmente escassos e onde existe um papel cada vez mais preponderante e exigente com a realização de missões de interesse nacional, a exequibilidade de ações deste âmbito poderá ser questionada. No entanto, a realização de ações de formação aos militares da FA deve ser entendida como viável e importante, cujas variáveis a ter em consideração estão plasmadas no diagrama SWOT realizado (Apêndice E).

Através da análise do diagrama SWOT acima referido, são perceptíveis as mais-valias respeitantes à realização das ações que devem ser implementadas, contribuindo claramente para mitigar a ausência de doutrina, princípios e hábitos que possam fustigar a imagem pública do país, da instituição, da aliança e/ou da operação em que os militares possam estar envolvidos. Por outro lado, ampliar o leque de competências e conhecimentos dos militares, permitirá, opulentar, conscientemente, a política de comunicação externa em todos os seus eixos e canais de comunicação. Igualmente importante é, ainda, a comunicação interna que concorrerá para informar, motivar e envolver os militares com os princípios e objetivos da operação.

Assim, e antes de apresentar o tipo de ações a implementar na FA, é indispensável elencar os públicos-alvo identificados no decorrer do presente trabalho, a saber: militares envolvidos em destacamentos aéreos no estrangeiro, independentemente do âmbito operacional; militares inseridos em (outras) unidades/forças no âmbito de FND; militares a desempenhar funções e cargos no estrangeiro, independentemente da sua índole.

Como ressalvado ao longo desta investigação, é manifestamente importante dotar os militares da FA de formação e preparação adequadas à temática em apreço, de forma continuada e, tendo em consideração o objeto de estudo do presente trabalho, de uma ação de atualização de conhecimentos e de sensibilização na fase de aprontamento, anterior à projeção das forças e/ou unidades, da operação.

Esta deverá perspetivar a divulgação da política de comunicação aprovada e ser adaptada ao tipo de destacamento/missão/função, assim como alertar para os riscos e especificidades inerentes da operação e do país em questão.



Deste modo, entende-se profícua a realização de um *workshop* (conforme Apêndice F) aplicável a todas as esquadras de voo da FA, e devidamente adaptado à disponibilidade das mesmas, sendo que, na fase de aprontamento de forças, deve ser realizado um *briefing* a todos os militares a destacar, fazendo apenas referência aos módulos II (devidamente adaptado à missão em questão) e III (*key players*), do referido *workshop*.

Tendo em consideração que cerca de 60% dos militares da FA que estiveram destacados (no estrangeiro) desempenharam cargos ONU/NATO/EU/OSCE e/ou missões de cooperação técnico-militar, e não havendo o princípio instituído na FA de preparar todos os militares em questão, sugere-se a realização de um *briefing* que faça referência aos módulos II (devidamente adaptado à missão em questão) e III, do *workshop*.

Concomitantemente, e aproveitando a capacidade *FAP Online*, atualmente em uso no sítio *emfa.pt*, entende-se vantajoso para todos os militares da FA, e em especial, aqueles que se encontram destacados, o *upload* de um guia sobre comunicação (Apêndice G).

As ações propostas legitimam-se tendo em consideração os constantes e crescentes pedidos de reportagem, assim como os perigos e vantagens inerentes de uma presença *online*, quer institucional, quer pessoal, sendo que, no entendimento de Pereira (2017), “para a exposição que se pode ter ao longo da carreira militar é fundamental ter estas ferramentas”.

Respondendo à questão atrás efetuada sobre a exequibilidade e sentido de oportunidade da realização das referidas ações na FA, e, após a informação recolhida consubstanciada nas entrevistas realizadas, entende-se ser viável, remetendo-se a sustentação da mesma para a informação complementar constante no Apêndice A.

Ademais, as ações acima propostas, cuja realização se afigura premente são consideradas por Serôdio (2017) (e corroboradas por todos os comandantes das esquadras de voo da FA), como exequíveis, importantes e que servem ainda de complemento a outras ações de formação, tendo “cabimento nos dias de atividade complementar, calendarizados anualmente, sem atividade aérea, o que assegurará a máxima participação” (Dias, 2017).

Mediante o exposto nos capítulos 3 e 4, conclui-se que militares sensibilizados e com a instrução especializada adequada facilitam a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão de perceções, maximizando o papel do militar enquanto ator essencial no processo de gestão das perceções em conflitos internacionais. Desta forma, valida-se a H3 e responde-se à PD3.



## Conclusões

O desenvolvimento do conhecimento de um público-alvo constitui-se como um pré-requisito essencial para qualquer operação de gestão das percepções. Devemos ser capazes de perceber cada *nuance* da sua linguagem, cultura, etnicidade, religião, aspetos sociais, sistemas políticos, educação, economia ou outros fatores humanos igualmente relevantes.

Poder-se-á dizer que os governos perderam o monopólio sobre um certo tipo de informação e, como tal, as ferramentas tradicionais dos ministérios de informação, censura e propaganda falharam e novas estratégias e ferramentas devem ser desenvolvidas para lidar com este novo ambiente.

Assim, de várias formas e em todo o mundo, a conectividade dos (*N*) *media* ultrapassa largamente as conexões políticas tradicionais que trouxeram identidade e estrutura à política global. O religar do sistema neuronal mundial está a acontecer a uma velocidade vertiginosa e continua a alargar cada vez mais o seu âmbito. Mudou a forma como os cidadãos interagem uns com os outros e deu ao indivíduo a possibilidade de um novo tipo de autonomia, ao nível intelectual, devido à grande disponibilidade de informação.

Posto isto, este estudo é, *per se*, uma tentativa de estabelecer padrões de análise acerca da gestão das percepções e da contenda de ideias e imagens que acompanham os conflitos militares, centrando-se no eixo do vetor de comunicação enquanto elemento multiplicador de força, procurando ainda a presente investigação identificar os mecanismos de salvaguarda dos interesses e objetivos comunicacionais militares nos diversos teatros operacionais.

Contudo, a capacidade de granjear a campanha militar através do apoio e consenso da população apenas se torna efetiva quando dois fatores existem: uma inequívoca decisão sobre a estratégia comunicacional a utilizar e uma adequada preparação dos militares envolvidos.

Mantendo presente que a temática em análise consiste na Gestão de Percepções e *Mass Media* em Conflitos internacionais foi definida a PP “De que forma a Força Aérea poderá potenciar a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão das percepções, para a prossecução dos objetivos estratégicos em conflitos internacionais?”.

Com o intuito de analisar o conceito de Gestão das Percepções, analisar a influência dos OCS nos TO, incluindo a importância das redes sociais enquanto fonte de informação na agenda dos *mass media*, analisar a preparação dos militares da FA na área da comunicação e propor formas de a melhorar, foram determinadas três perguntas derivadas e respetivas hipóteses, cujo modelo de análise desenvolvido procurou relacionar com os demais



conceitos, dimensões, indicadores e variáveis, tidos como profícuos para a presente investigação, conforme poderá ser observado no Apêndice D.

Entendeu-se, ainda, como mais adequado o método hipotético-dedutivo, suportado numa estratégia qualitativa, sendo o estudo de caso o desenho de pesquisa adotado, devidamente articulado nas fases exploratórias e analítica. A análise efetuada possibilitou interpretar toda a informação recolhida e avaliar os resultados alcançados, consubstanciados na fase seguinte com as respetivas conclusões.

A fim de responder à PD1: “Quais os efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais?” foi determinada a H1: “As ações dos *mass media* na cobertura mediática dos conflitos internacionais condicionam o desenvolvimento das operações militares”.

Esta hipótese foi analisada no segundo capítulo, tendo sido debelada qualquer dúvida que existisse quanto à influência que a cobertura mediática pudesse ter nos atuais conflitos internacionais.

Ademais, é perentório, através dos casos apresentados e devidamente fundamentados, que a ação dos *mass media* pode influenciar e condicionar o desenvolvimento das operações militares, cujos efeitos nefastos de uma intervenção mediática de larga escala materializar-se-á numa opinião pública desfavorável e, como tal, constituir-se como um poderoso veículo de pressão estratégica, política ou militar.

Concomitantemente, analisa-se no mesmo capítulo a PD2: “Quais as novas fontes de informação dos OCS nos conflitos internacionais?”, cuja fundamentação inequívoca comprova a hipótese H2 apresentada – “A informação veiculada pelas redes sociais, independentemente da sua autenticidade e credibilidade, contribui para a agenda dos *media*”.

De facto, o paradigma relacional entre os OCS e os novos *media* foi influenciado pelo incontável desenvolvimento tecnológico. A natureza interativa da Internet como meio de debate e mobilização detém grande poder, muito embora o seu efeito galvanizador seja ainda mais especulativo do que inequivocamente comprovado.

E este paradigma dicotómico – partilha de interesses *versus* autenticidade, de que se revestem as redes sociais, aliado às restrições financeiras, de recursos humanos e de tempo que caracterizam os OCS atuais, potencia a divulgação de informação não confirmada e, portanto, não credível, de modo a aproveitar a tão almejada oportunidade, primordial, para vencer o espaço comunicacional concorrencial.

No que respeita à PD3, que analisa a forma de maximizar o papel do militar enquanto ator essencial no processo de gestão das perceções em conflitos internacionais, é possível



atestar a hipótese apresentada, nos capítulos 3 e 4, comprovando-se que ter militares sensibilizados e com a instrução especializada adequada facilita a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão de percepções.

A preparação dos militares é uma vantagem comunicacional incontestável em qualquer instituição militar, seja no espectro *online*, seja no contacto com os demais OCS.

Contudo, a inegável carência de doutrina e formação de que padece a FA, advém naturalmente da inócua preparação providenciada aos seus militares ao longo das suas carreiras, privilegiando, muitas vezes, a componente teórica ao invés de uma abordagem prática que vá ao encontro das reais e exigentes necessidades do vetor de comunicação atual.

Ademais, apenas no CEA, aquando da realização do CBC, é ministrada uma sessão de *media training*, importante é certo, mas insuficiente no que se julga profícuo para um contributo ativo na interação com os OCS durante a carreira militar.

Em suma, é inquestionável a carência de um plano estratégico de comunicação na FA, não só no dia-a-dia e em contexto nacional, mas principalmente, no que ao objeto em estudo diz respeito, entendendo-se assim, ser inexequível a condução de ações de comunicação eficazes sem uma adequada preparação dos militares intervenientes.

Atendendo a este complexo e exigente processo comunicacional, de que se revestem as agendas das redações, é primordial que os representantes institucionais possuam competências comunicacionais e um bom relacionamento com os OCS, por forma a capitalizar a oportunidade de comunicação e, assim, consolidar a boa imagem da instituição, organização ou aliança que representa, granjeando desta forma os corações e mentes nos TO.

Por se verificar nos últimos anos que qualquer militar poderá vir a ser entrevistado por um OCS, com o intuito de descentralizar a comunicação institucional, de motivar o público interno, de alcançar o apoio local às operações nacionais, de humanizar a reportagem e de divulgar a missão com maior autenticidade e credibilidade, é necessário estabelecerem-se (a muitíssimo curto prazo) linhas orientadoras que definam inequivocamente a estratégia comunicacional e a sua visão para o sucesso das operações militares no panorama internacional.

Por outro lado, na fase de aprontamento de forças, independentemente da sua índole operacional, não existe igualmente a realização de um programa estruturado e transversal a todos os militares a destacar, adaptado naturalmente ao TO em questão, ao país e sua cultura, nem tão pouco aos órgãos de comunicação social locais e respetiva pegada digital.



É neste sentido que se revela premente criar uma profunda cultura comunicacional institucional nos militares, identificando os riscos, oportunidades e mais-valias da utilização das redes sociais nos teatros operacionais e, não menos importante, dotá-los das competências necessárias para que, deste modo, consigam divulgar as mensagens-chave e corresponder positivamente aquando da sua interação com os OCS.

No que respeita aos contributos para o conhecimento, julgam-se pertinentes as conclusões agora expostas, na medida em que vão ao encontro de um dos objetivos estratégicos da FA, no que à gestão eficiente dos recursos humanos diz respeito.

Os resultados vertidos no presente trabalho podem assim contribuir para uma mudança cultural organizacional, visando ressalvar os efeitos do vetor da comunicação, primordial na gestão das percepções da imagem pública institucional. Por outro lado, a FA pode ainda lograr com a devida consciencialização dos militares, ao adotarem voluntariamente novos comportamentos e, assim, promover uma saudável e enraizada cultura comunicacional institucional.

Deste modo, entende-se profícua a realização do *workshop* apresentado no Apêndice F, em tudo equipolente às condições descritas ao longo deste trabalho, na medida em que a sua desconsideração apenas conduzirá ao atual e depauperado entendimento comunicacional, cujos efeitos, mesmo em áreas subsidiárias, consideram-se desajustados e vetustos perante a constante evolução com que se tem patenteado o vetor da comunicação.

É ainda proposto no presente trabalho, enquanto contributo para o conhecimento, um guia de comunicação (Apêndice G) com linhas orientadoras para uma interação eficiente com os demais OCS, tendo sido consideradas as especificidades tipológicas que os diferenciam (e se caracterizam enquanto eixos de comunicação), designadamente televisão, rádio ou imprensa escrita.

O Guia acima elencado concorre igualmente para um esclarecimento oportuno sobre algumas medidas a ter em consideração no manuseamento de informação digital, de uma presença nas redes sociais, assim como para a premente necessidade de se adotarem novos comportamentos na pegada digital individual, com especial relevância, durante a campanha militar.

Identificou-se como limitação à investigação do objeto em estudo, a inexistência de um plano de comunicação estratégica na FA, que sustente as linhas orientadoras a empregar pelos militares, enquanto ferramenta do vetor de comunicação institucional.



De igual importância, se reveste a carência de um manual de RP oficial, cuja informação e demais guias de direção operacional concorram para o direto auxílio aos militares da FA, podendo assim, providenciar uma clara orientação nas diversas ações que envolvam o vetor da comunicação, em análise, no presente trabalho de investigação.

No entanto, e tendo bem presente a complexidade da realização de um plano de comunicação estratégica na FA, como atrás referido, a mesma poder-se-ia mitigar com a resolução de um grupo de trabalho composto pelas Relações Públicas, pelo Comando Aéreo e pela Divisão de Operações do Estado Maior da FA, naturalmente liderados, pelo Chefe de Gabinete do Chefe do Estado Maior da FA.

Por outro lado, e perspetivando-se que em futuras operações internacionais a NATO exija que os militares nacionais destacados, a desempenharem funções de RP, estejam devidamente qualificados com cursos específicos ministrados na escola da NATO, em Oberammergau, na Alemanha, somos do entendimento que os oficiais das Relações Públicas da FA, assim como outros identificados superiormente com interesse, efetuem a formação *online* disponível no ACT.

Recomenda-se, ainda, que o presente trabalho seja divulgado na FA, mais concretamente, no Gabinete do Chefe do Estado Maior da FA, no Comando Aéreo, na Direção de Instrução, na AFA, no CEA e no CFMTFA, de forma a beneficiar a FA com o seu substrato e conhecimento produzido, na medida em que a temática em análise apresenta uma influência cada vez mais significativa no desenvolvimento dos conflitos internacionais, quer através dos seus efeitos sobre as decisões de cariz político, quer nos objetivos estratégicos, operacionais e táticos de uma determinada campanha militar.

Conclui-se, assim, a presente reflexão, centrada na gestão das perceções e *mass media* nos conflitos internacionais, almejando ser um positivo auxílio quanto à inequívoca relevância da temática para o sucesso das operações militares.



## **Bibliografia**

AD 95-003, 2014. *ACO Directive on Social Media*. SH/SAG/PUA/EO/14-306961/1 ed. Belgium: NATO.

Ajami, F., 2001. *What the Muslim World Is Watching*. [Online] Available at: <http://www.nytimes.com/2001/11/18/magazine/what-the-muslim-world-is-watching.html> [Acedido em 20 Dezembro 2016].

AJP-03, 2011. *Joint Operations*. s.l.:NATO.

AJP-3.10.1, 2014. *Allied Joint Doctrine for Psychological Operations with UK Elements*. Em: NATO, ed. s.l.:s.n.

Alexandre, R., 2017. *Chefe de Edição RTP/Antena1, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (12 Abril 2017).

Alves, C., 2017. *General, Chefe de Gabinete do Chefe do Estado Maior da Força Aérea, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (09 Maio 2017).

Angle, P., 1969. *Being Personal Recollections Of...* s.l.:Ayer Publishing.

Bana Alabed, 2016. *Twitter*. [Online] Available at: <https://twitter.com/AlabedBana> [Acedido em 21 janeiro 2017].

BBC News On Line, 2006. *Reuters Beirut Photographer BBC News*. [Online] Available at: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/5254838.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/5254838.stm) [Acedido em 2 fevereiro 2017].

Beirut Live, 2006. *Beirut Live*. [Online] Available at: <http://beirutlive.blogspot.pt/2006/07/> [Acedido em 22 janeiro 2017].



Bokova, I., 2014. *World Trends in Freedom of Expression and Media Development*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ed. França: UNESCO.

Campagna, J., 2001. *Between Two Worlds*. [Online] Available at: <https://cpj.org/reports/2001/10/aljazeera-oct01.php> [Acedido em 12 Janeiro 2017].

Campos, P., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 103, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (24 março 2017).

Carrera, F., 2009. *Marketing Digital na versão 2.0*. 978-97-2618-5314 ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Carrillo, M. V., 2014. *Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais*. 26 ed. Badajoz: Universidad de Extremadura.

Carvalho, M., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 502, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (17 abril 2017).

CEMFA, 2012. *Despacho n.º 87/2012 Objetivos de Nível Estratégico da Força Aérea – Triénio 2014-2016*. Lisboa: FA.

CNN, 2016. *CNN: We are real people': Bana's mom fights for her family's life in Aleppo*. [Online] Available at: <http://edition.cnn.com/2016/12/11/middleeast/bana-alabed-aleppo-syria/index.html> [Acedido em 22 janeiro 2017].

Costa, M., 2017. *Tenente-Coronel, Chefe das Relações Públicas da Força Aérea, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (24 março 2017).

Dias, J., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 301, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (8 março 2017).

Dionísio, F., 2017. *Coronel, RAMSTEIN, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (27 março 2017).



Diretiva N.º09/CEMFA/16, 2016. *Guia da Presença Online*, s.l.: FA.

Edelman, T. B., 2015. *Charlie Pownall*. [Online] Available at: <https://charliepownall.com/tag/edelman-trust-barometer/> [Acedido em 21 janeiro 2017].

Estado Maior General das Forças Armadas, 2013. *Livro de Estilo das Forças Armadas Destacadas*. Portugal: EMGFA.

Força Aérea Brasileira, 2011. *Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da FAB*. Brasil: Centro de Comunicação Social da Aeronáutica.

Foxall, A., 2015. *The war at home: how Russia is winning the battle for hearts and minds*. [Online] Available at: [www.newstatesman.com/politics/2015/03/war-home-how-russia-winning-battle-hearts-and-minds](http://www.newstatesman.com/politics/2015/03/war-home-how-russia-winning-battle-hearts-and-minds) [Acedido em 18 janeiro 2017].

Freedman, L., 2000a. *Victims and Visitors: Reflections on the Kosovo War*. Review of International Studies ed. s.l.:s.n.

Freedman, L., 2001b. *Kennedy's Wars. Berlin, Cuba, Laos and Vietnam*. New York: Oxford University Press.

Freire, M. C., 2017. *Jornalista no Diário de Notícias, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (25 abril 2017).

Freixo, M. J. V., 2011. *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3 ed. Oeiras: Celta.

Galbraith, R., 2009. *Winning on the Information Battlefield: Is the story getting out? Published in Ideas as Weapon: Influence and Perception in Modern Warfare..* s.l.:R. McKeldin.

Gay, J., 2001. *CNN Snaps Back to Action*. [Online] Available at: <http://observer.com/2001/10/cnn-snaps-back-to-action/> [Acedido em 20 Dezembro 2016].



Gomes, R., 2017. *Chefe da Área de Imprensa e Media da Representação da Comissão Europeia em Portugal, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (13 abril 2017).

Gonçalves, J., 2017. *Tenente-Coronel, Comandante da Esquadra de Voo 501, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (6 março 2017).

Gonçalves, P., 2017. *Coronel, Relações Públicas do Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (16 janeiro 2017).

Hilário, P., 2017. *Capitão, Comandante da Esquadra de Voo 201, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (21 março 2017).

Hoffman, F. G., 2005. *Small Wars Revisited: The United States and Nontraditional Warfare*. ISSN 0140-2390 ed. s.l.:Journal of Strategic Studies.

IHS, 2014. *Jane's Social Media for Defence Study – Final Report, version 1.1*. s.l.:s.n.

Inácio, J., 2017. *Tenente-Coronel, Comandante da Esquadra de voo 552, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (8 março 2017).

Jones, C., 1999. *The Perception Management Process*. s.l.:US Military Review.

JP-03, 2003. *Field Manual 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces*. USA: NATO.

JP1-02, 2006. *Dictionary of Military and Associated Terms*. Joint Publication ed. USA: US DoD.

JP3-53, 2003. *Joint Doctrine for Psychological Operations*. USA: US DoD.



Lapin, Y., 2006. *Hizbollah Milked Qana Attacks..* [Online] Available at: <http://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-3284546,00.html#n> [Acedido em 24 Janeiro 2017].

Leandro, P., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 101, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (11 maio 2017).

Line, B. N. O., 2006. *Reuters Beirut Photographer..* [Online] Available at: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/5254838.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/5254838.stm) [Acedido em 19 Janeiro 2017].

Lourenço, C., 2017. *Coronel, Combat Operations Division Head no JFAC, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (2 fevereiro 2017).

Lynch, M. D. F. a. S. A., 2014. *Syria's socially mediated civil war.* s.l.:United States Institute for Peace.

MAFA 140-10(D), s.d. *Prática de Comunicação, Conteúdo Programático do Módulo E-Learning.* Anexo B ed. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.

Maltby, 2016. *EU armed forces and social media: convergence or divergence?.* Em: s.l.:Journal Defence Studies, p. 7.

Mantha, S., 2014. *Handbook on Communication Skils.* s.l.:Centre for Good Governance.

Martins, R. P., 2013. *O Contributo da Gestão das Perceções na Projeção do Poder.* Lisboa: Academia Militar.

MC 0457/2, 2011. *NATO Military Public Affairs Policy.* Brussels: 1011-11 NATO GRAPHICS & PRINTING.

MC 0458/2, 2009. *NATO Education, Training, Exercise and Evaluation Policy.* s.l.:s.n.

MC, 2016. *EU Armed Forces: Use of Social Media in Areas of Deployment.* Em: s.l.:s.n.



MCDC, 2016. *Analytical Concept For The Use of Social Media as an Effector*. s.l.:Multinational Capability Development Campaign.

MCM-0085, 2010. *Military Concept for NATO Strategic Communications*. s.l.:NATO.

MFA 7(1) , 2009. *Manual de Relações Públicas*. Portugal: Força Aérea Portuguesa.

Mineiro, P., 2010. As redes sociais e a sua utilização pela Força Aérea Portuguesa. Em: *Boletim Ensino - Investigação*. s.l.:IESM.

Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Plano de comunicação*. Lisboa: s.n.

NCY Agency, 2016. *Social Media Engagement Strategy*, s.l.: NATO Communications and Information Agency.

NEP ACA-10, 2016. *Trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.

NEP ACA-18, 2015. *Regras de Apresentação e Referenciação para Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.

Nohrstedt, S., 2009. *New War Journalism: Trends and Challenges*. 30 ed. s.l.:Nordicom Review.

Norris, P., 1997. *Politics and the Press: The News Media and Their Influences*. New York: Lynne Rienner Publishing.

NSCCE, 2016. *Social Media as a Tool of Hybrid Warfare*. Riga: Nato Strategic Communications Centre of Excellence.

PAH, 2014. *NATO Public Affairs Handbook*. 2º ed. Belgium: NATO.

PDINST 144-43, 2014. *Programa do Curso de Formação de Oficiais do Regime de Contrato Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo*. Lisboa: s.n.



Perdigão, H., 2017. *Tenente-Coronel, Relações Públicas do Estado Maior General das Forças Armadas, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (3 março 2017).

Pereira, J., 2017. *Coronel, Chefe da Divisão de Operações do Estado Maior da Força Aérea, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (3 março 2017).

Phares, W., 2007. *The War of Ideas: Jihadism against Democracy*. s.l.:Palgrave Mac Milian.

Pires, J., 2017. *Coronel, Assessor Militar do Ministro da Defesa Nacional, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (25 maio 2017).

Raposo, C., 2017. *Tenente-Coronel, Centro de Estudos Aeronáuticos, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (3 abril 2017).

Richter, W. E., 2009. *The Future of Information Operations*. ISSN 0026-4148 ed. s.l.:Military Review.

Robinson, P., 1999a. *The CNN Effect: can the news media drive foreign policy*, 25(2): 301-9.. 25 ed. s.l.:Review of International Studies.

Robinson, P., 2013b. *Media as a Driving Force in International Politics: The CNN Effect and Related Debates*, s.l.: s.n.

Rocha, F., 2017. *Tenente-Coronel, Comandante da Esquadra de Voo 601, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (19 março 2017).

Rodrigues, A., 2017. *Jornalista na Rádio Renascença, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (21 abril 2017).

Santos, L., 2015. *Orientações Metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. IESM ed. s.l.:s.n.



Serôdio, L., 2017. *Coronel, Diretor do Estado Maior para as Operações, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (9 março 2017).

Shaw, D., Terry, T. & Minoioie, M., 2015. *Military Communication Strategies Based on How Audiences Meld Media and Agendas.*

Silva, P., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 504, Gestão de Percepções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (7 março 2017).

Simmons, G., 2008. *Mass Media and the Battle for Public Opinion in the Global War on Violence and legitimacy in Iraq.* s.l.:s.n.

SMI, 2016. *Trust in media 2016.* Em: M. I. Service, ed. s.l.:EBU - Operating Eurovision and Euroradio.

Sousa, M., 2011. *Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha.* 3º Edição ed. Lisboa: Lidel.

Tavernise, S., 2006. *The New York Yimes: Tyre Reels From Attacks That Never Fail to Shock.* [Online] Available at: <http://www.nytimes.com/2006/07/27/world/middleeast/27lebanon.html> [Acedido em 29 janeiro 2017].

Taylor, P. M., 2002. *Perception Management and the “War” Against Terrorism..* ISSN 1445-3312. ed. s.l.:s.n.

Thussu, D. K. & F. D., 2003. *War and the Media.* ISBN 0-7619-4313-7 ed. London: Sage Publications.

Times, N. Y., 2006. *Tyre Reels from Attacks that Never Fail to Shock. Middle East, The Lebanese..* [Online] Available at: [www.nytimes.com/2006/07/27/world/middleeast/27lebanon.html](http://www.nytimes.com/2006/07/27/world/middleeast/27lebanon.html) [Acedido em 20 Janeiro 2017].



TVI, 2016a. *TVI24 IOL: Usei o Twitter para que a voz das crianças de Aleppo chegasse ao mundo*. [Online] Available at: <http://www.tvi24.iol.pt/videos/internacional/usei-o-twitter-para-que-a-voz-das-criancas-de-alepo-chegasse-ao-mundo/585c11b60cf29541c419f861> [Acedido em 24 janeiro 2017].

USJCS, 2000. *Joint Chiefs of Staff: Vision 2020*. Washington DC: US Government.

Van Belle, D., 2009. *Media agenda setting and donor aid..* Washington: Public Sentinel.

Violante, T., 2017. *Major, Comandante da Esquadra de Voo 751, Gestão de Perceções e Mass Media em Conflitos Internacionais* [Entrevista] (2 fevereiro 2017).

Waller, M., 2002. *Losing a battle for hearts and minds: the same bureaucracy that is so deftly managing the military in the war on terrorism is severely mishandling information campaigns needed to discredit terrorists..* [Online] Available at: [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1571/is\\_14\\_18/ai\\_84971427/?tag=content;coll](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1571/is_14_18/ai_84971427/?tag=content;coll) [Acedido em 21 04 2017].

Walter, R., 2009. The Future of Information Operations. *Military Review*, 89(Military Module).

Waszczykowski, W., 2015. *The Batle for The Hearts and Minds: Countering Propaganda Attacks Against the Euro-Atlantic Community*. s.l.:NATO.

Wheeler, N., 2003. *Saving Strangers: Humanitarian Intervention in International Society*. ISBN 978-0-199-25310-4 ed. Oxford: Oxford University Press.



## Apêndice A – Entrevistas

PERGUNTAS	GENERAL CARTAXO ALVES Cgabcemfa	CORONEL JOÃO PEREIRA CDIVOPS	CORONEL LUÍS SERÓDIO CA/DEMOP	CORONEL JOÃO PIRES ASSESSOR MDN	CORONEL CARLOS LOURENÇO DAACC
Considera que a cobertura mediática dos conflitos (nacional/internacional) poderá influenciar o desenvolvimento das operações militares?	"A relação com os media e a [ações de] divulgação durante as várias fases de uma campanha são fundamentais para o seu desenvolvimento. A cobertura mediática pode alterar algumas áreas de ação da campanha e pode alterar o fio condutor da operação, face à aceitação ou reação dos media e a aceitação que a campanha está a ter em determinada altura e pode levar a alterar a modalidade de ação".	"As guerras hoje em dia são feitas on-line e a influência que isso tem na opinião pública condiciona muitas vezes as operações Militares. (...) O que se vai fazer a seguir depende muitas vezes da aprovação, ou não, da opinião pública e das imagens que são passadas pelos repórteres de guerra."	"Permite de alguma forma a que as pessoas estejam informadas e, de acordo com as pessoas que divulgam determinada notícia, permite orientar a opinião do seu público alvo para aquilo que pretendem. Não quer dizer propriamente que falem a verdade, até porque isso é muito relativo (...) no caso dos OCS da Rússia, têm uma forma de trabalhar muito efetiva, coordenada, coerente e têm a vantagem de falar a uma só voz, enquanto que os OCS ocidentais, é diferente".	"Não só influencia mas como está condicionada pela opinião pública. Existe grande liberdade de imprensa e uma procura constante por notícias, [onde] as operações militares trazem de alguma maneira algum sensacionalismo, pelo que é inevitável. Temos exemplos bem recentes, em ataques ocorridos em França, Bélgica ou Reino Unido [como um efeito de ações realizadas], que de alguma forma influenciaram certas decisões, políticas ou militares".	"Pode e influencia de forma determinante. Usando uma paralelismo com uma operação militar, a opinião pública pode ser vista como o inimigo, sendo que, os media podem traduzir/representar o campo de batalha. Neste contexto, a nossa probabilidade de sucesso no combate ao inimigo é inversamente proporcional, à nossa capacidade para influenciar/moldar/orientar o campo de batalha".
Que importância têm as redes sociais enquanto fonte de informação para os OCS tradicionais?		"...hoje faz-se informação da informação. Antes fazia-se investigação e depois informava-se. Hoje pega-se em dados que estão em redes sociais e cria-se informação a partir daí. (...) muitas vezes o que acontece, é divulgada uma notícia, num determinado OCS e horas depois, essa notícia mesma notícia é extrapolada pelos outros (...) deixou-se de fazer investigação na maior parte dos casos (...) criando-se uma notícia sem sair à rua, só com acesso à internet".	"as redes sociais divulgam de uma maneira rápida e de interesse geral (...) como fonte de informação, não será provavelmente a mais credível, embora não seja expectável que para todos os assuntos, os OCS façam a devida validação de que a informação que utilizam é a mais verdadeira".	"Os conteúdos nas redes sociais, especialmente os conteúdos virais, podem ser aproveitados pelos OCS. Daí ter que haver muito cuidado com determinados pormenores que podem condicionar as operações e aproveitados para uma forma que não a mais correta. É um excelente instrumento mas deve ser utilizado com cuidado e com moderação"	"As redes sociais têm alguma similitude com o poder aéreo, no que respeita a características como: velocidade, alcance, mobilidade e flexibilidade. Em pleno século XXI as redes sociais rivalizam e têm a mesma importância que qualquer outro actor, pelo que, a sua utilidade e poder de influência não deve ser desprezado".
Poderá a utilização de perfis pessoais nas redes sociais durante as operações constituir um risco na gestão das percepções de uma determinada campanha militar?	"As redes sociais são extremamente importantes hoje em dia e a sua utilização individual tem riscos elevados, podendo causar danos irreparáveis durante uma operação. A sua utilização no TO deve ser restrita".	"hoje em dia vive-se do momento onde tudo é motivo para uma fotografia (...) mas a nível militar, a informação mesmo não sendo classificada, tem o princípio <i>Need to Know</i> , pelo que é preciso ter cuidado (...) Devemos educar os nossos militares para o que fazem a nível particular pode estar diretamente ligado ao que fazem militarmente à operação.	"uma simples imagem, uma simples ação filmada e divulgada nos canais errados, por causa das percepções, pode-se tornar numa situação perfeitamente legítima e importante, e mostrar isso como uma ação completamente ilegal e incompreensível aos olhos da comunidade (...) só se consegue controlar isso através da sensibilização e formação dos militares naturalmente".	"É importante haver uma responsabilidade individual na medida em que [com os perfis pessoais] essa responsabilidade e comportamento individual pode influenciar a operação"	"os cuidados a ter nas redes sociais, relativamente ao que publicar ou não publicar, deverá ser objecto de um detalhado briefing pré-deployment, sendo que, no decorrer da missão, quer por alterações substanciais do teatro, quer como forma de manter alerta o pessoal destacado, a mesma formação deve ser revista de forma contínua e periódica. Atitudes mais radicais de proibição, devem ser evitadas, pois há o perigo do incumprimento, por outro, é contraproducente impedir o uso de uma das ferramentas mais utilizadas na comunicação actual."
Considera importante que os militares a destacar sejam preparados e informados na fase do aprontamento sobre a utilização das redes sociais e como participar em atividades jornalísticas nos Teatros Operacionais, conferindo deste modo novas competências que possam ir ao encontro dos objetivos de comunicação?	"Já existe uma preocupação mais séria do que havia antigamente. Ainda estamos numa fase embrionária é certo, principalmente nas redes sociais, mas agora já existem alguns booklets e algum cuidado. Poderá haver sensibilização mas não há consciencialização" (...) "Deve haver uma ação de sensibilização, especialmente nas esquadras de voo que estejam envolvidas em operações mais complexas e também na preparação dos destacamentos. Deveria ainda que ser uma matéria a [lecionar] de uma forma transversal durante o período de formação dos militares. Numa sociedade de gestão de informação, não deve haver formações estanques. As situações são tão diversas e a sua dinâmica evolui tão rapidamente no tempo, pelo que deverá de haver, no decorrer da carreira, ações de sensibilização, dependendo da colocação, função ou responsabilidade".	"deve haver educação e sensibilização de como usar as redes sociais. (...) todos podem utilizar como ferramenta, mas não deve ser enquanto modo de vida durante as operações." (...) "É sempre importante fazer a educação de uma forma continuada, as pessoas têm que estar preparadas para falar. Hoje em dia podemos ser confrontados com uma entrevista sem estarmos à espera, sem estarmos preparados (...) onde o silêncio às vezes implica à aceitação de uma suposição, pelo que é importante saber dar resposta a essas situações sem comprometer a organização." "Deve haver uma direção na preparação, com ideias chave antecipadamente identificadas, mas não só na fase de aprontamento. (...) As Relações Públicas podem ter uma lista com as missões anuais, e, já tendo um calendário estratégico de informação, e sabendo como comunicar, devem fazer essa instrução antecipadamente, preparando os militares antes da fase de aprontamento. (...) num espaço de dois ou três anos consegue-se alcançar grande parte dos intervenientes".	"Definitivamente. Existe a preocupação, mas não existe de uma forma estruturada (...) Os militares destacados não recebem todos o mesmo tipo de preparação, nem a mesma é diferenciada consoante o tipo de missão (...) Reconheço que a preparação do comandante da força nem sempre é a melhor, por constrangimentos vários, mas principalmente se a operação em si, não for uma operação que apresente grandes riscos em termos de comunicação social. No entanto, é nosso objetivo providenciar uma preparação mais robusta e abrangente aos militares a destacar."	"um briefing que consiga fazer com que os militares percebam os riscos, ajustem os comportamentos e que se adaptem ao cenário em questão e que estejam informados". "Deveríamos de ser mais pro-ativos do que reativos. A pro-atividade exige um planeamento subjacente, pelo que se poderá entender que estamos sempre em vantagem. Poderá haver uma baseline comum para todos, mas deverá ser também adaptada caso a caso e a cada operação. É importante que a própria estrutura superior da operação tenha treino de media training, nomeadamente o comandante de destacamento. Este treino poderá ser feito ao longo da carreira do militar, complementado na fase de aprontamento de forças".	"um briefing pré-missão, alertando para os perigos e para os cuidados a ter durante o destacamento é altamente recomendado." "A preparação que é dada aos militares antes da missão é ou deve ser suficiente para que possam lidar com os vários tipos de informação a que estão expostos durante a missão. Os militares destacados deverão ter conhecimento do tipo de informação à qual têm acesso e como devem lidar com ela. Deve fazer parte da formação contínua dos militares." No entanto, alguma preparação específica (em função do teatro de missão) deverá ser acrescentada para ajudar e melhorar a comunicação não só a nível nacional, como também, entre os militares destacados e o país acolhedor.
Considera importante, exequível e recomendaria a aplicação do plano de formação que se encontra em anexo?		"Acho que é essencial, não temos este tipo de formação nem nunca tivemos, pelo que sei, (...) e com a exposição que poderemos ter ao longo da carreira é fundamental ter estas ferramentas (...) para além da AFA ou OPA, deve ser igualmente dado nos cursos CBC e CPDS, mas também com aplicação no dia a dia da FA e nas esquadras em particular, tendo que ser uma modalidade continuada, adaptando-se aos diversos níveis da FA, embora as ferramentas possam ser as mesmas"	"Sim, considero exequível, importante e serve de complemento de outras ações de formação, devendo servir para estabelecer um plano de preparação de uma operação, recomendando a sua aplicação (...) seria de todo profícuo e importante que todos os militares destacados tenham preparação nesta área."	"É do meu entendimento que uma ação de formação, como a que é aqui apresentada, é indispensável para que os militares estejam preparados, conheçam os riscos da utilização das redes sociais nos TO, assim como as suas vantagens, e, a ser necessário, possam corresponder positivamente aquando a interação com jornalistas".	



## Apêndice A – Entrevistas

PERGUNTAS	TENENTE-CORONEL PAULO GONÇALVES Relações Públicas JALLC	TENENTE-CORONEL FRANCISCO DIONÍSIO RAMSTEIN	TENENTE-CORONEL PERDIGÃO RELAÇÕES PÚBLICAS EMGFA	TENENTE-CORONEL JORGE GONÇALVES Comandante Esq. 501	TENENTE-CORONEL JORGE INÁCIO Comandante Esq. 552
Considera que a cobertura mediática dos conflitos (nacional/internacional) poderá influenciar o desenvolvimento das operações militares?	"Influencia muito. No mundo atual, o ritmo de consumo de notícias é tão exagerado, que suplanta o ritmo da guerra. Raramente existirá uma diferença entre a situação militar das 11H00 e a das 12H00, no mesmo dia. Mas em ambas as horas o jornalista poderá ter de fazer um direto e vai querer ter algo novo para contar. Isso faz com que ande à procura de diferentes ângulos da mesma situação e de informação que poderá ser classificada para os militares".	"A cobertura e difusão das campanhas militares deve ser incluída no plano estratégico global (Stratcom) com objetivos bem definidos e mensuráveis como qualquer outro actor/contributor para a campanha (...). De um modo geral podemos assumir que no lado dos aliados o objectivo passa por conquistar os Hearts & Minds da nossa população com a legitimação do conflito e assim conseguir a "outra parte" do apoio essencial ao sucesso - financeiro e logístico."	"Não tenho qualquer dúvida que os Media atuais (nível nacional/internacional) atuam como modeladores de percepções e guardiães dos "valores" das respetivas sociedades que representamos, razão pela qual os Comandantes Militares, cada vez mais, têm em consideração a conjuntura mediática no planeamento das operações. O número de baixas (política zero baixas) ou os danos colaterais são disto exemplos. Este fenómeno verificou-se no Iraque, no Afeganistão, no Kosovo, ..."	"Sim. No decorrer de uma missão em África um determinado comandante publicitou a visita de trabalho a determinado local - no dia seguinte toda a atividade foi cancelada uma vez que chegaram várias ameaças de ataque ao referido local por parte de grupos armados."	2Considero que sim porque, inadvertidamente ou propositadamente, poderão ser transmitidas informações/imagens que revelem pormenores de uma operação. Em termos práticos não senti isso, contudo, nas redes sociais, nomeadamente o Facebook, já vi muitos comentários e fotografias que considero darem mais informação do que o que seria desejado."
Que importância têm as redes sociais enquanto fonte de informação para os OCS tradicionais?	"Muito importantes. (...) embora a credibilidade seja sempre um assunto a levar em consideração, as Redes Sociais têm muita gente que as utiliza para partilhar informação de segurança e mobilizar pessoas. A observação do que se passa nas redes sociais é uma condição sine qua non em áreas do tipo INTEL, PSYOPS e INFOPOS. (...) Desta forma, retirando os detalhes que fazem a diferença, as redes Sociais são uma ótima fonte de Situation Awareness para os OCS".	"a introdução destas ferramentas na estratégia mais não é do que uma reação Clausewitziana - a capacidade existe, logo tem que ser dominada sob pena de cair para o lado do opositor... talvez seja interessante olhar para a frente e aferir em antecipação quais serão as novidades do futuro, para nos mantermos um passo à frente... permitem fazer o shape da realidade como melhor serve os nossos interesses. Anula a iniciativa por parte do adversário (Clausewitz) - contribui para controlar os Hearts & minds da população e mesmo do pessoal militar envolvido na operação".	"É determinante devido à sua divulgação em quase tempo real, ao elevado número de seguidores e aos comentários produzidos sobre aquilo que está a ser divulgado."	"Alguma importância na medida em que podem potencialmente identificar intervenientes e, (...) possam ser usadas para corroborar ou rebater comunicados oficiais."	"considero as redes sociais uma importante fonte de informação porque, apesar de não ser verdadeira ou a mais correta, a informação apresentada será investigada com maior detalhe e poderá ser o ponto de partida para um estudo/reportagem. As redes sociais têm muita informação desde que filtrada convenientemente."
Poderá a utilização de perfis pessoais nas redes sociais durante as operações constituir um risco na gestão das percepções de uma determinada campanha militar?	"Pode, se não houver formação. Mesmo havendo formação, existem sempre elementos que irão contra o sistema. É tudo uma questão de aceitar riscos. Noutros países (Anglo-saxónicos) o risco é assumido e os resultados têm sido excelentes. Mesmo quando há dissonância, a população rejeita os maldizentes. Em Portugal duvido que seja para breve uma atitude dessas."	"sim, o facto de não controlarmos o processo pode resultar em situações adversas quer para o conflito quer para os indivíduos. O processo deve ser todo ele centralizado sem exceções."	"Embora não determinante, pode objetivamente influenciar percepções."	"sim, em função da informação difundida. ex: a Instituição divulga a dificuldade do T.O e elevado empenhamento dos militares nele envolvidos e depois destes colocam imagens dos seus períodos de descanso a apanhar sol na piscina com uma cerveja ou em locais de diversão noturna (apesar dessa ter sido a única saída autorizada durante todo o período do destacamento, ninguém acredita nem esse facto será sequer referido)."	"Nos perfis das redes sociais só lá está o que os "donos" querem que esteja. Se os militares forem devidamente sensibilizados para a utilização das redes sociais durante as operações e não puser nada sobre a operação não considero um risco."
Considera importante que os militares a destacar sejam preparados e informados na fase do apontamento sobre a utilização das redes sociais e como participar em atividades jornalísticas nos Teatros Operacionais, conferindo deste modo novas competências que possam ir ao encontro dos objetivos de comunicação?	"Absolutamente"	"sim, até pelo que referi no ponto anterior do risco subjacente resultante de más praticas". "podem e devem ser assumidos na estratégia global como actores ativos neste processo! o como é que irá variar da estratégia definida, do end state pretendido (objetivos), creio que a reter neste tópico e a certeza absoluta que, ainda que em diferentes formas e níveis de envolvimento, a participação e contributo de todo o pessoal militar envolvido numa missão/operação é essencial e crucial para qualquer objectivo definido no que concerne a ações de Stratcom."	"É fundamental que todos os militares sejam sensibilizados para a realidade das redes sociais, para a sua eventual relação com os Media e para o perigo de divulgação de informação "classificada". Naturalmente que em contexto operacional esta sensibilização deve ainda ser mais enfatizada, devendo haver uma preocupação constante em monitorizar permanentemente este assunto." "Embora deva haver uma sensibilização/formação básica a todos os militares que constituem um determinada Unidade/Força, deverá haver alguns responsáveis que deverão ser os especialistas/conselheiros do Comandante neste domínio. Por parte do CEMGFA, enquanto Comandante Operacional da FND, em breve difundirá um Plano de Comunicação e uma Diretiva Operacional alertando para a necessidade de formação/sensibilização de todos os militares, no domínio comunicacional."	"É fundamental que os militares saibam analisar a sensibilidade da informação que disponibilizam online tanto para a sua segurança pessoal como dos militares envolvidos na mesma missão como para os seus familiares." "Muito importante. Clara definição das regras e cadeia de comando para fluxo de informação. A maior dificuldade já encontrada foi a falta de orientação sobre o tema a abordar e a clara identificação entre informação não classificada militarmente mas com muito impacto para os OCS. Dito isto não sou da opinião que todos os militares sejam um "PIO" apenas devem estar preparados para responder objetivamente aos OCS, dentro da tal linha orientadora superiormente definida."	"Eu considero que quem está em missão num determinado teatro não deve divulgar nada sobre a operação. Apenas o pessoal das Relações Públicas deverá transmitir informação sobre as operações porque devem saber o que podem e não podem divulgar nas redes sociais."
Considera importante, exequível e recomendaria a aplicação do plano de formação que se encontra em anexo?			"Sim para a totalidade dos militares da subunidade/força mas, mais focalizada e mais desenvolvida, para todos aqueles que sejam potenciais "alvos" dos OCS e/ou "embaixadores"/porta-voz da subunidade/força. Dependendo do Teatro de Operações em causa, a formação deve ser ajustada ao contexto operacional expectável (aspectos de natureza sociocultural, religioso, histórico, ...), devendo a formação ser feita durante a fase de apontamento."	"sim - face há importância, considerar igualmente a sua introdução no currículo do CBC uma vez que cobre um universo mais abrangente da FAP. Numa preparação para missão de grande visibilidade poderia ser considerado um refrescamento curto para os participantes".	"Sim. Quando há uma missão, principalmente no estrangeiro, o DetCo e o pessoal que eventualmente possa responder por ele devem ter uma pequena formação (...) independentemente do motivo, qualquer um poder ser entrevistado de repente, sem hipótese de preparação para tal."



## Apêndice A – Entrevistas

PERGUNTAS	TENENTE-CORONEL CARLOS RAPOSO AFA/CEA	TENENTE-CORONEL MANUEL COSTA RELAÇÕES PÚBLICAS	TENENTE-CORONEL ROCHA Comandante Esq. 601	MAJOR PEDRO SILVA Comandante Esq. 504	MAJOR MARCO CARVALHO Comandante Esq. 502
Considera que a cobertura mediática dos conflitos (nacional/internacional) poderá influenciar o desenvolvimento das operações militares?	"a cobertura mediática dos conflitos pode influenciar o desenvolvimento das operações militares directamente ou indirectamente".	"A forma como as pessoas verificam o desenvolvimento da campanha é extremamente importante (...) toda essa gestão da informação e como é passada às populações é fundamental (...) tudo isso vai condicionar o desenrolar das operações".	"As agências noticiosas podem, na minha opinião, alterar perceções e definir comportamentos das chefias, fruto da manipulação da opinião pública, com impactos graves no decorrer da campanha."	"Sim, considero que poderá influenciar e em grande medida"	"Considero que pode influenciar. Enquanto Comandante da Esquadra 502 participei desde 2010 em Operações Conjuntas da Agência Europeia FRONTEX que frequentemente é alterado o dispositivo de acordo com o mediatismo de eventos que ocorrem e que ganham destaque mundial. "
Que importância têm as redes sociais enquanto fonte de informação para os OCS tradicionais?	"As redes sociais são "propagadores" de notícias muito velozes, e um claro exemplo de "infotainment" onde o utilizador se transformou num "Prosumer" (Produce and consumer). Nesta voracidade de querer dar a notícia, os OCS tradicionais não seguem por vezes o princípio basilar de confirmação e verificação dos factos e, o que os pode levar a informar falsidades"	"É muito importante. Os jornalistas usam as redes sociais como fontes embora não o admitam (...) a prova evidente é os jornalistas seguirem o facebook e o twitter (...) As redes sociais servem igualmente para alertar, dão voz a todas as pessoas"	"As redes sociais, para além das enormes vantagens sobejamente conhecidas, têm a particularidade de dar acesso a todo e qualquer indivíduo, bem ou mal intencionado para alterar as opiniões de massa. Se os OCS não forem criteriosos e se não verificarem as fontes, poderão contribuir de forma negativa para a opinião pública geral."	"Grande fonte de imagens, sem ter profissionais destacados."	"Julgo que têm muita importância que podem desencadear reacções/movimentos inesperados. Por essa razão as redes sociais têm de ser cuidadosamente geridas H24, de acordo com protocolos bem definidos."
Poderá a utilização de perfis pessoais nas redes sociais durante as operações constituir um risco na gestão das perceções de uma determinada campanha militar?	"Não me choca o uso de perfis pessoais nas redes sociais, desde que os mesmos se mantenham no fórum estritamente pessoal e, em momento algum refiram questões profissionais e operacionais. Para isso é importante a sensibilização dos militares nos cuidados no uso das redes sociais em operações e não só. (...) Recordo o recente caso ocorrido com um militar português na Colômbia, onde um comportamento que para a cultura portuguesa é aparentemente inócuo, rapidamente assumiu outros contornos."		"Sem dúvida. Por exemplo: Se eu publico uma foto, num dia de descanso, na praia, em plena operação, poderá dar ideias erradas e gerar comentários e opiniões nefastas. Acrescento ainda os riscos associados à segurança do militar e dos seus pares."	"Sim, e devia ser proibido, a não ser que tenham formação específica, tornando-se esta comunicação numa forma de combate."	"Sim, por essa razão ser necessário a definição de regras de conduta, nomeadamente nos perfis pessoais nas redes sociais."
Considera importante que os militares a destacar sejam preparados e informados na fase do aprontamento sobre a utilização das redes sociais e como participar em atividades jornalísticas nos Teatros Operacionais, conferindo deste modo novas competências que possam ir ao encontro dos objetivos de comunicação?	"A preparação dos militares com conhecimentos sobre comportamentos e usos das redes sociais é muito importante. Não só em TO. Neste particular, parece-me importante que o Plano de comunicação estabelecido para aquela operação em particular seja informado aos militares e em concreto que o escalão de comando receba instruções claras sobre a matéria. Este tipo de abordagem pode, na minha opinião, ser feita aquando do Cultural training por exemplo." "Fundamental. Se o media training tem vantagens em situação de paz, as mesmas são exponenciadas em TO. "	"Considero importante (...) os militares devem ser instruídos, deve-se alertar os militares (...) considero mais importante ainda, que os militares sejam informados dos seus limites, até onde podem ir, o que podem dizer e o que não podem dizer, um pouco como as ROE's da comunicação" "Considero importante (...) os militares devem ser instruídos, deve-se alertar os militares (...) considero mais importante ainda, que os militares sejam informados dos seus limites, até onde podem ir, o que podem dizer e o que não podem dizer, um pouco como as ROE's da comunicação"	"Na minha opinião é fundamental alertar para os prejuízos que podem acontecer, caso não sejam observadas essas regras de conduta." "A preparação de como falar e o que dizer é, na minha opinião, fundamental para evitar efeitos indesejados. Esta comunicação deverá ser, idealmente, centralizada nos PIO."	"Sim"	"Depende do Teatro Operacional e da fase em que se encontra. Na minha opinião só os elementos que foram devidamente preparados e validados é que podem assumir esse tipo de competências." "Sim, é fundamental. No que diz respeito à Esquadra 502, as forças destacadas no estrangeiro ou em território nacional são frequentemente entrevistadas em que a preparação se reveste de extrema importância."
Considera importante, exequível e recomendaria a aplicação do plano de formação que se encontra em anexo?	"O plano de formação é importante e adequado, assim como exequível. (...) Não só nas esquadras de voo, mas extensível a todos os militares que possam ter que interagir com OCS, deveriam de ter esta formação. Contudo no meu entendimento deve ser revisto o número de horas de trabalho (qualquer coisa entre 14 a 21 horas, 3 dias, com role play e noções de comunicação em situação de crise)."		"Julgo ser possível este plano de formação e recomendo-o"	"Sim, mas recomendaria igualmente que fosse ministrado a todos os intervenientes numa missão e não ser restrito aos tripulantes."	"Sim, considero muito importante e recomendo a sua implementação na esquadra 502."



## Apêndice A – Entrevistas

PERGUNTAS	MAJOR TIAGO VIOLANTE Comandante Esq. 751	MAJOR JOSÉ DIAS Comandante Esq. 301	MAJOR PAULO CAMPOS Comandante Esq.103	CAPITÃO HILÁRIO Comandante Esq. 201	MAJOR PEDRO LEANDRO Comandante Esq. 101
Considera que a cobertura mediática dos conflitos (nacional/internacional) poderá influenciar o desenvolvimento das operações militares?	"Considero que nos dias de hoje, a informação difundida tem uma grande influência na opinião pública por isso acho que de certa forma influencia o desenvolvimento das operações militares."	"Sim, considero."	"A História já nos demonstrou o impacto que a cobertura mediática tem na opinião pública, que por sua vez condiciona politicamente os decisores que definem os objetivos das Operações Militares. Veja-se o exemplo do conflito do Vietname, onde o impacto da cobertura mediática precipitou o fim do mesmo conflito. A cobertura mediática do BAP2007, não só garantiu que a operação não sofresse qualquer obstáculo, como a comunidade local aceitava a nossa presença de forma extremamente amistosa."	"sou da opinião que a transmissão de informação através dos OCS pode ter um efeito positivo/negativo perante as populações e isto vir a ser factor preponderante para o sucesso militar numa campanha."	"Sim, considero"
Que importância têm as redes sociais enquanto fonte de informação para os OCS tradicionais?	"Nos dias de hoje, as redes sociais são uma grande fonte de informação, visto qualquer pessoa que tenha um smartphone, poder filmar ou fotografar um determinado evento e publicá-lo. Por vezes não se consegue contextualizar esse evento ou verificar a sua veracidade e isso poderá levar a uma informação errada ou manipulada."	"Dada a natureza não filtrada das mensagens passadas nas redes sociais, creio que estas desempenham um papel fundamental nos OCS, nomeadamente ao nível da credibilidade da informação por eles divulgada uma vez que pode permitir à generalidade do público validar ou confrontar algumas das informações divulgadas nos OCS. No longo prazo, isto resultará numa maior preocupação no apuramento da verdade de factos por parte dos OCS o que será, sempre, positivo para o público em geral"	"as redes sociais padecem de qualidade e idoneidade das fontes, uma vez que não existe nenhum código deontológico associado às mesmas, sendo que quem as utiliza é quem trata os conteúdos que pretende difundir. "o peso destas é cada vez maior na informação que nos chega através das plataformas que sustentam as mesmas redes ou através dos OCS tradicionais." "uma das formas de se controlar a "comunicação social passa por comunicar directamente com o público no Twitter, tal como faz Donald Trump, sem precisar dos jornalistas como mediadores nesse processo". Portanto, para além de ter uma importância considerável, as redes sociais poderão inclusivamente condicionar a liberdade dos OCS tradicionais."	"Importância vital. Hoje em dia a maior fonte de informação danosa é o Facebook. Qualquer pessoa põe o que quiser, da fonte que bem lhe entender e se, o leitor distraído não tiver o cuidado de procurar a fonte, interioriza essa informação como verdadeira. Penso ser importante para a FA um acompanhamento e enquadramento adequado".	"os próprios OCS podem tentar ir buscar dados às redes sociais, usando esses mesmos dados como informação fidedigna, não tendo o devido acompanhamento ou enquadramento."
Poderá a utilização de perfis pessoais nas redes sociais durante as operações constituir um risco na gestão das percepções de uma determinada campanha militar?	"Sim, a utilização de perfis pessoais, poderá revelar informações sobre localização ou táticas utilizadas numa determinada operação. Isso pode ser fundamental para dar mais dados ao inimigo sobre como são realizadas as operações."	"Definitivamente sim, sobretudo se as publicações efectuadas por cada militar não partilharem do objectivo comum dessa campanha militar"	"Julgo que existirá um factor de risco associado aos perfis pessoais e à forma como poderão ter impacto na gestão de percepções de uma campanha. Numa primeira fase passará pela formação e sensibilização dos militares, de forma a desenvolver consciências de responsabilidade e sensibilização, mas também pela utilização dos mesmos perfis tendo em vista a criação de percepções favoráveis à campanha. Se por um lado o risco associado tem um peso negativo, da mesma forma este poderá ser gerido como		"Sim, tanto pode ser um risco como uma oportunidade..."
Considera importante que os militares a destacar sejam preparados e informados na fase do aprontamento sobre a utilização das redes sociais e como participar em atividades jornalísticas nos Teatros Operacionais, conferindo deste modo novas competências que possam ir ao encontro dos objetivos de comunicação?	"Sim, considero fundamental! Mesmo que não consigam potenciar os objetivos comunicacionais da organização, pelo menos que os sensibilize para evitar cometerem erros que podem fornecer informações que possam comprometer as operações militares." " Sim, é importante que os militares tenham competências e que estejam preparados para participar em actividades jornalísticas."	"Sim"	"Considero fundamental, mas como referi anteriormente deverá estar subjacente uma cultura de responsabilidade e de responsabilização com consequências para a quebra de protocolos de segurança." "Considero que os militares deverão ter na sua formação base esta componente. Na fase de aprontamento deverão receber novamente uma formação que os enquadre em função do tipo de missão a desempenhar, assim como no tipo de teatro onde esta se irá desenvolver."	"Sim. E não apenas na parte do aprontamento, deve ser acompanhado este processo ao longo do descatamento. i.e. se alguém reportar quantas saídas de F-16 houve num determinado dia e o que foram interceptar, deverá existir um reporte para que a pessoa que publicou essa informação seja alertada." "Preparação não ocupa lugar".	"Sim, definitivamente. Sendo uma realidade as novas formas de comunicação, é importante dar formação nesse âmbito a todos os que, integrados num cenário, se vejam (involuntariamente ou não) na contigência de se tornarem "comunicadores" e transmissores da mensagem da organização, enquanto seus representantes." "Sim, considero. Seria ainda importante "fechar o ciclo", ou seja, após essa operação ou durante a rendição de alguns dos militares nos cenários, que fosse feita uma avaliação e constatação de pontos favoráveis e desfavoráveis sobre a forma de comunicar desses mesmos militares, que possa gerar "Lessons Learned" e recomendações para os próprios e para quem continua em missão, bem como exemplos reais a utilizar em futuras formações."
Considera importante, exequível e recomendaria a aplicação do plano de formação que se encontra em anexo?	" Sim, considero importante, exequível e recomendo a implementação deste plano de formação. Os militares que cumprem destacamentos devem ter ações de sensibilização acerca da importância da comunicação nos dias de hoje, da importância de que qualquer telemovel é uma arma de informação e que o seu comportamento e ação são importantes para a comunicação e estratégia do seu país."	"Sim considero. Julgo que no âmbito da preparação de uma missão específica, os militares apenas necessitarão de divulgação no espectro do módulo IV e II, este ultimo adaptado aos media específicos desse teatro de operações. No caso específico da BAs estas ações de divulgação têm cabimento nos Dias de Actividade Complementar que são dias calendarizados anualmente sem que haja actividade aérea o que assegurará a máxima participação nestas ações de divulgação."	"Considero que a formação é fundamental neste tipo de processos e o plano apresentado é sem dúvida muito interessante. O facto da equipa formadora se deslocar às unidades é um ponto extremamente positivo que concorre para a exequibilidade do mesmo. Recomendaria a sua implementação com a devida flexibilidade na gestão de definição de datas e horários pelas Esquadras de Voo."	"Sim considero. Deveria ser ministrado igualmente no CPOS e ter uma componente académica digital que permitisse uma consulta posterior na preparação de uma entrevista".	"Julgo que uma formação nesta área, nos moldes referidos, parece ajustada, exequível, e vai ao encontro aos objetivos pretendidos. Eu recomendaria este plano de formação."



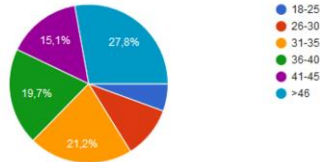
## Apêndice A – Entrevistas

PERGUNTAS	RAQUEL GOMES REPRESENTAÇÃO EU	RICARDO ALEXANDRE Chefe edição RTP/Antena 1	ANA RODRIGUES Rádio Renascença	MANUEL CARLOS FREIRE Diário de Notícias
Considera que a cobertura mediática dos conflitos poderá influenciar o desenvolvimento das operações militares?	"Entendo que por generalização, a cobertura mediática influencia (não digo pode influenciar, mas sim influencia) a tomada de decisão do poder público. Por transposição, acredito que a cobertura mediática deverá influenciar a tomada de decisão militar. Pela especificidade na natureza militar, acredito que tal acontecerá mais por oposição. Não acredito que uma ofensiva operacional se decida exclusivamente por índices de audiência ou capas de jornais. Mas acredito que a pressão mediática limite uma operação militar".	"...acho que pode de alguma forma influenciar pela importância que todas as partes em confronto, no plano militar, atribuem à informação (...) sabemos que muito do conflito que hoje se trava, é também um conflito pela informação, acesso e pela forma em como é divulgada. Já ouvi quem dissesse que nas décadas anteriores os conflitos travavam-se pelos recursos, hoje, os conflitos também se travam pela informação, ou pelo menos devemos acrescentar a informação como um dos recursos valiosos pelos quais os conflitos são travados."	"Creio que sim. A pressão dos media sobre as partes é inevitável. Verifiquei que em determinados momentos a presença dos jornalistas em teatros de guerra, determina o tipo de acção tomada."	"Influencia, embora em diferentes graus. Talvez por isso é que tenha sido criado o modelo dos jornalistas embedded. O mais recente exemplo é o da utilização de gás sarin na Síria: as imagens das vítimas, nomeadamente crianças, justificou publicamente o ataque dos EUA com mísseis".
De que modo a exposição mediática das forças militares presentes nos teatros operacionais influencia o processo de gestão das perceções num conflito internacional armado?	"A experiência que tenho junto das forças armadas de vários países europeus diz-me que a exposição mediática influencia a percepção dos cidadãos sobre os militares."	"no fim da linha acho que sim (...) mas de uma forma geral, e seirmos bem as coisas, a imagem que se passa hoje em dia dos militares é bastante positiva (...) nos TO, o militar português é visto como qualificado, profissional, simpático, sempre com um sorriso para uma criança, sem arrogância e acho que esta imagem é ajustada".		"A exposição das atividades militares afeta igualmente o apoio (ou não) das populações à guerra, os níveis de adesão às fileiras, a pressão política e social para retirar ou aumentar a presença no terreno.... até conduzir a um eventual alheamento por saturação mediática, quando estão em causa apenas voluntários ou exércitos privados". "As diferenças serão maioritariamente de índole cultural. Mas julgo que não é por os OCS ocidentais serem maioritariamente privados que serão mais independentes em matéria de conflitos militares, uma vez que as fontes de informação e de poder são as mesmas: estatais (governos e militares)".
Existem diferenças, no que respeita ao ângulo da notícia, à influência e independência, entre os OCS ocidentais e árabes?	"Não me parece bem definir OCS "ocidentais ou árabes". A isenção não será uma prerrogativa cultural ou religiosa. Eu poria antes essa definição ao nível da matriz democrática ou não. Há OCS mais permeáveis a manipulações do poder político que outros."	"diria que existem bons e maus jornalistas em todos os meios e que cada um faz o seu trabalho (...) é fácil dizer que a Aljazeera trabalha muito bem mas que segue uma agenda. Então e o lado Ocidental não segue uma agenda com um determinado modelo económico, de organização social e política? Até à sua criação, não havia a voz do outro lado, uma outra abordagem".	"Dizer-se que um jornalista consegue ser 100 % isento no seu trabalho em teatros de operações, é errado. Creio que as influências são parte da reportagem. É impossível fugir-se a isso. Não se consegue ser totalmente independente se vamos acompanhados por forças armadas no terreno, se temos ajuda de habitantes dos locais, se temos verbas suficientes, as nossas crenças, os nossos valores, etc : tanto uns como outros tentam fazer o melhor possível em busca da notícia, da verdade dos acontecimentos ."	maioritariamente de índole cultural. Mas julgo que não é por os OCS ocidentais serem maioritariamente privados que serão mais independentes em matéria de conflitos militares, uma vez que as fontes de informação e de poder são as mesmas: estatais (governos e militares)".
Que importância têm as redes sociais enquanto fonte de informação para os OCS tradicionais?	"Infelizmente têm uma importância cada vez maior. Em primeiro, pelos constrangimentos dos próprios OCS, reduzidos em meios e recursos. Depois, pelo consumo cada vez menor de órgãos de informação (em particular da imprensa escrita paga) e do estrangulamento financeiro de muitos OCS. A informação é cada vez mais abundante e tendencialmente gratuita. As redes sociais têm o efeito perverso de fazer de cada um um emissor de informação e, simultaneamente, um consumidor de fontes não necessariamente fidedignas."	"é imensa, mas é preciso ser gerida com muito cuidado, e nem sempre é gerida com cuidado. Por um lado, porque falta alguma formação profissional para jornalistas, por outro, falta meios humanos dedicados para se poder filtrar e aferir a credibilidade dessa informação (...) às vezes fazem-se notícias com base no facebook ou twitter (...) já se soube que houve vários casos em que se publicaram coisas com base em contas falsas (...) nós tentamos ter muito cuidado. (...) O património mais importante desta profissão é a credibilidade, se perdermos a credibilidade, perdemos tudo".	"Nesta altura as redes sociais são de extrema importância. Já não imaginamos trabalhar sem acesso a elas. São uma importante fonte de informação. É através do twitter ou facebook que os jornalistas descobrem informações que depois de trabalhadas vão dar origem a notícias. Os riscos no entanto não são de descartar. Sabemos que muitas pessoas aproveitam-se das redes sociais para difamar e veicular mentiras que podem prejudicar o trabalho dos jornalistas. É preciso por isso ter muito cuidado com as fontes que nos chegam através das redes sociais, obrigando-nos a mais trabalho de verificação da veracidade dos relatos."	"Têm importância porque os seus atores (qualquer cidadão) estão presentes em todo o lado a todo o tempo, algo impossível para os media tradicionais. O risco é que a abordagem inicial dada ao evento pelas redes sociais acaba por condicionar as primeiras perceções dos próprios OCS, sem tempo de pensar antes de republicar".
De que modo as redes sociais determinam/contribuem para o alinhamento das notícias de um determinado OCS tradicional?		"dadas as limitações que existem de tempo e pessoas e a facilidade que aparenta ter, é rápido e consegue-se inserir (...) sim, acho que existe alguma cultura do copy paste e é um risco, especialmente porque está associada à ausência de um princípio fundamental no jornalismo que é o princípio do contraditório, e da disciplina da verificação se deixarmos de fazer isso, não nos distinguimos de qualquer pessoa que publica o que quer".	"No caso da Renascença , temos de ter em conta que temos vários suportes de informação (radio, web TV e site) e entre eles há diferenças nesta matéria. Mas em todos eles é tido em conta o reflexo que determinada notícia vai ter nas redes sociais. Por outro lado também não é indiferente o facto de uma notícia ter expressão nas redes sociais. Se uma informação está a ter muitas visualizações ou partilha nas redes sociais , é porque é importante para as pessoas. É porque há algo nesse conteúdo que chama a atenção das pessoas e que as faz falar sobre isso. E se assim é, a notícia não pode ser desprezada ou relegada para o fim de um alinhamento de um jornal."	" Isso resultará da importância ou curiosidade atribuída a um determinado assunto. Também o nível de visibilidade e ou polémica que um tema venha a ter nas redes sociais podem contribuir para isso, uma vez que os próprios OCS já trabalham no mesmo ambiente das redes sociais e o modelo de negócio existente está diretamente ligado ao número de visualizações que conseguem obter."
De que modo a preparação e competências específicas na área da comunicação são importantes para que os militares possam cooperar eficazmente indo ao encontro dos objectivos dos jornalistas?	"Sim, o mais possível. Não só sobre redes Sociais, mas também - quando relevante e aplicável - que passem por media training. Essa preparação deve ser acompanhada de um manual prático que inclua, por exemplo, uma narrativa; uma lista de ideias-chave; soundbites; facts and figures."	"É fundamental. Aliás, já tem havido algum esforço nesse sentido, às vezes com a ajuda de instituições específicas de formação (...) apesar disso, acho que devem continuar a melhorar as competências na área da comunicação". A proposta apresentada é muito importante".	"	"Serão sempre úteis".

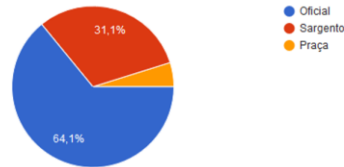


### Apêndice B – Dados Estatísticos do questionário realizado

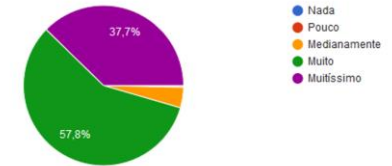
Idade:



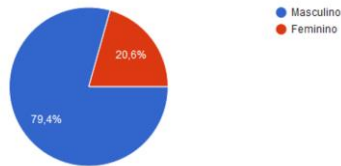
Categoria:



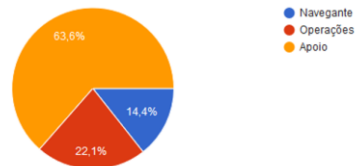
Considera que a comunicação influencia a opinião pública?



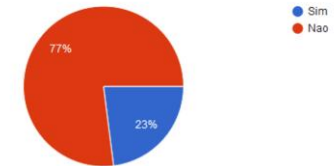
Género:



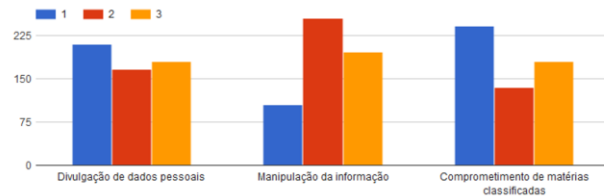
Área de atuação:



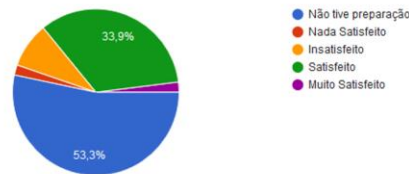
Esteve alguma vez envolvido numa reportagem jornalística coordenada pela Força Aérea?



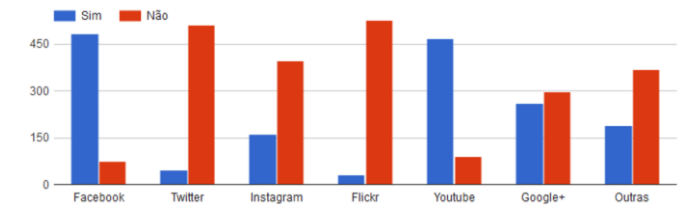
Dos três exemplos indicados, ordene por ordem de importância o que considera ser o maior risco da utilização das redes sociais nos teatros operacionais?



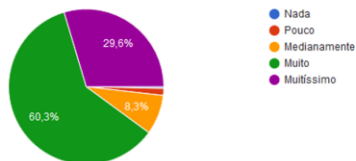
Se teve preparação e enquadramento da Força Aérea, como a considera?



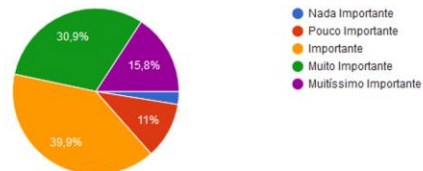
Utiliza as redes sociais?



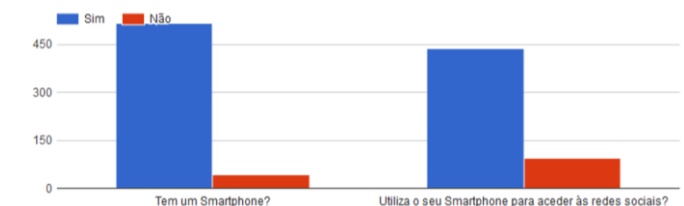
Considera a área da comunicação e relações públicas importante?



Considera que a Força Aérea deve dar FORMAÇÃO ESPECIALIZADA para que os militares possam participar em atividades jornalísticas?



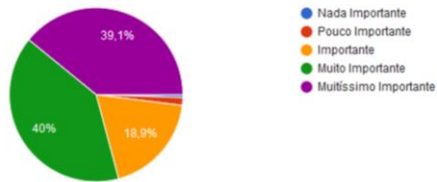
Smartphone:



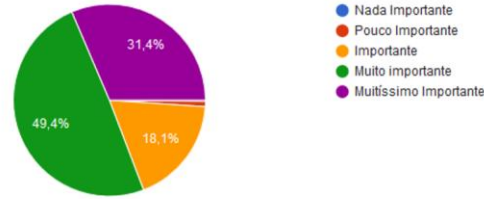


### Apêndice B – Dados Estatísticos do questionário realizado

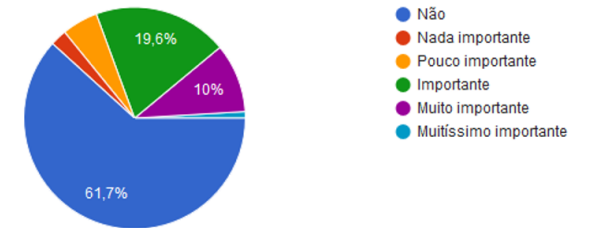
Considera importante a realização de ações de sensibilização sobre a utilização das redes sociais nos teatros operacionais?



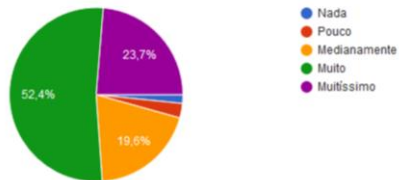
Considera a comunicação estratégica importante?



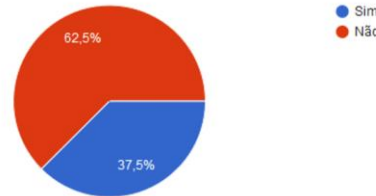
Foi-lhe ministrada formação específica, na fase de preparação do destacamento, sobre como agir em caso de contacto com órgãos de comunicação social? (Se sim, qualifique)



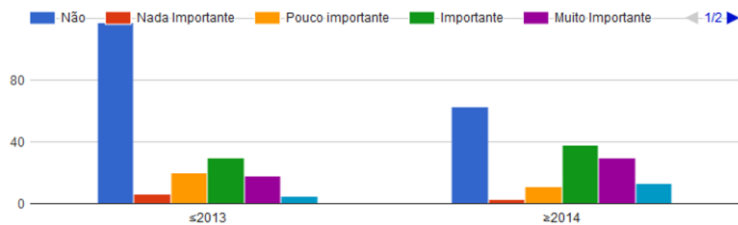
Considera que a comunicação social pode influenciar o desenvolvimento das operações militares?



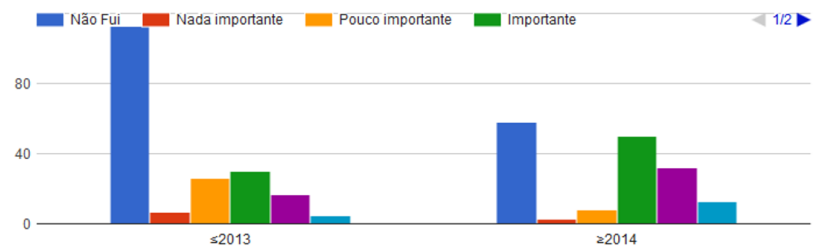
Já esteve destacado no estrangeiro?



Foi-lhe dado algum briefing que contextualizasse as regras para a captura de fotografias e vídeos em ambiente operacional, bem como a partilha de textos e imagens nas redes sociais antes de ser destacado? (Se sim, qualifique)



Foi informado e enquadrado, na fase de preparação do destacamento, sobre a utilização das redes sociais no teatro operacional? (Se sim, qualifique)





## Apêndice C – Conceitos, definições e informação complementar

### Gestão de Percepções

A Percepção diz respeito ao processo de formação de imagens do mundo e pode ser entendida como envolvendo subprocessos. Os dados sensoriais são primeiro adquiridos, depois organizados e analisados para formar uma imagem coerente e compreensiva. Assim, a percepção errada do mundo, pode derivar ou de dados incorretos ou de processamento deficiente dos dados corretos. Todavia, o recetor é responsável pela interpretação dos dados errados e participante cativo na gestão das percepções. Geralmente usada durante o tempo de paz, a gestão das percepções não tem de empregar informação enganadora. O seu objetivo é influenciar as opiniões através de um processo complexo e manipulativo, com o intuito de melhorar uma imagem ou evitar/vencer um conflito.

### Guerra de Informação

Efetivamente a guerra de informação que se fazia anteriormente continua a ser importante, mas mais importante do que neutralizar as autoestradas da informação, é garantir que a informação que as percorre consiga gerar as percepções que nos interessam. Assim, as Operações de Informação são fundamentais para a execução com êxito de operações militares. O objetivo chave é adquirir e manter superioridade de informação, permitindo deste modo, obter uma vantagem competitiva traduzida de forma eficaz em decisões superiores.

### Batalha Informacional

A informação é um facilitador, um multiplicador de fontes, uma ferramenta que aumenta a nossa capacidade para modelar o ambiente operacional. Pode ser um instrumento de decisão, um tema central para uma ofensiva ou até um multiplicador de força, mas tudo se resume à forma como pode ser usada como fonte de poder. Tal como uma arma do nosso inventário, pode explodir antes do tempo como qualquer outro mecanismo cinético.

### Ciclo de Notícias

Terá sido este o momento em que os governos ocidentais começaram a dar mais importância aos OCS árabes, de modo a conseguirem gerir as percepções nos TO, essenciais para a condução das operações militares? Efetivamente, o reconhecimento do lado árabe e a forma como é contada a estória, é, “uma das principais razões para a popularidade e influência da Al Jazeera” (Gomes, 2017). Em 2001, a Al Jazeera substituiu os OCS ocidentais como principal fonte de notícias do mundo árabe, não apenas no Médio Oriente, mas também para todos os árabes que habitavam no estrangeiro. Tal como foi dito pelo especialista em assuntos do Médio Oriente, Walid Phares, citado por Lewis: “Particularmente nas Nações Muçulmanas Arabes, a guerra das ideias está a ferver. Já conseguiu inflamar milhões de leitores, espectadores e ouvintes, transformando muitos deles em militantes e manifestantes, alguns em bombistas suicidas e muitos em eleitores”.

### Imagem de uma criança nos escombros

E latente a manipulação e conivência dos OCS ao transmitirem imagens provenientes de uma ação simulada, permitindo ao Hezbollah, utilizar os media internacionais enquanto multiplicador de força por forma a conquistar apoio na condenação dos ataques aéreos israelitas ao nível global. Esta situação foi posteriormente discutida em blogs e identificada por diversas agências noticiosas que seguiram estas alegações de “mortes encenadas” no local dos ataques israelitas em Qana, no Líbano. Foi argumentado que as inconsistências nas fotos, marcas temporais e o facto de constar em diversos locais sempre o mesmo indivíduo a segurar uma criança morta nos braços, conduziu às suspeitas de que toda a situação tinha sido encenada. Segundo o blog EURreferendum, “parece óbvio, que não obstante cada foto individualmente poder ser aceite como autêntica, assim que são consideradas todas as fotos captadas pelas três agências noticiosas no local (Reuters, Associated Press e Agence France Press), verifica-se uma forte possibilidade de todo o cenário ter sido preparado, em que aparentemente atores fazendo-se passar por membros das equipas de resgate, literalmente passeiam-se entre os destroços segurando alguns corpos para a fotografia, em vez de evacuar os corpos da forma mais eficiente possível” (2006).

Por outro lado, New York Times viu-se envolvido em acusações de embuste de fotos encenadas, provenientes do Líbano, facto que foi revelado pelo site Gateway Pundit e que forçou a publicação de uma retratação dos acontecimentos, visando o esclarecimento dos factos e a reposição da verdade. Após críticas ferozes por outros OCS, mas sobretudo na blogosfera, acerca das incongruências nas fotos (ausência de poeira, ferimentos visíveis, entre outros), o New York Times foi obrigado a corrigir nas suas edições impressa e online: “Após um ataque aéreo israelita que destruiu um prédio em Tyre, no Líbano, um homem ajudou outro, que caiu e se magoou” (Taylor, 2002).

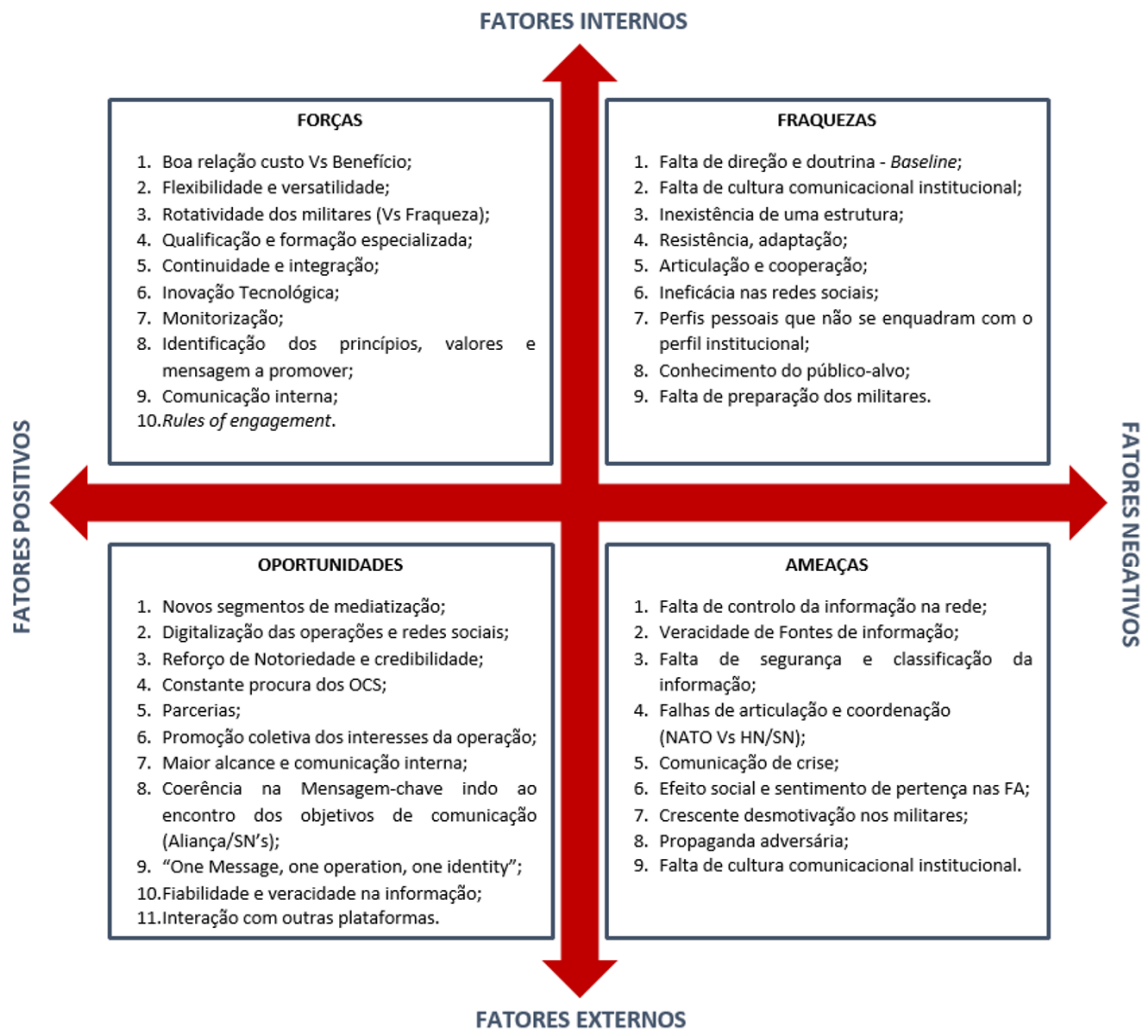


## Apêndice D – Modelo de Análise

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Instrumentos	
De que forma a Força Aérea poderá potenciar a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão das percepções, para a prossecução dos objetivos estratégicos em conflitos internacionais?	Quais os efeitos da cobertura mediática nos conflitos internacionais?	As ações dos <i>mass media</i> na cobertura mediática dos conflitos internacionais condicionam o desenvolvimento das operações militares.	<i>Mass Media</i> Gestão de Percepções	Ocidentais	Política	Bibliografia Entrevistas	
					Apoio		
				Árabes	Independência		
	Influência						
	Quais as novas fontes de informação dos OCS nos conflitos internacionais?	A informação veiculada pelas redes sociais, independentemente da sua autenticidade e credibilidade, contribui para a agenda dos <i>media</i> .	Fonte de Informação Social Media	Credibilidade Veracidade	Informação		Bibliografia Questionários Entrevistas
					Agenda		
				Mobilização	Percepções		
	Vontade						
	Como maximizar o papel do militar enquanto ator essencial no processo de gestão das percepções em conflitos internacionais?	Militares sensibilizados e com a instrução especializada adequada facilitam a utilização do vetor da comunicação no processo de gestão de percepções.	Preparação Formação	Competências	Sensibilização	Bibliografia Questionários Entrevistas	
Aprontamento							
Comunicação				Eficácia			
	Objetivos						



## Apêndice E – Diagrama SWOT



Fonte: autor



## Apêndice F – Workshop

### 1. Diagnóstico das Necessidades de Formação

*Apesar de a sociedade da informação ter evoluído tão rápida e ferozmente, a ávida procura por uma comunicação estratégica, acaba por nada mais ser que uma ação coordenadora baseada na imagem pública institucional que se pretende transmitir.*

A velocidade atual da evolução tecnológica impôs novos fenómenos e comportamentos que vieram alterar o paradigma relacional com os OCS e novos media.

Com este complexo e exigente processo de comunicação, é primordial que o representante institucional possua competências comunicacionais e um bom relacionamento com os OCS, por forma a tornar profícua a oportunidade de comunicação e, assim, consolidar a boa imagem da instituição que representa. Ademais, revela-se igualmente importante constituir consciência crítica sobre a utilização das redes sociais – as vantagens e os riscos associados.

Consciente da existência de diversas ações de formação pontuais nesta área, seja na AFA, CEA ou no CFMTFA, as mesmas revelam-se insuficientes perante a procura insistente de trabalhos jornalísticos.

Porquanto, com a crescente dinâmica das redes sociais e o vertiginoso fluxo de informação de que se socorrem atualmente, revela-se primordial tomar uma decisão que ressalve os seus efeitos na imagem pública da instituição, por um lado, e que consciencialize os militares a adotarem novos comportamentos e, assim, promover uma saudável e enraizada cultura comunicacional institucional.

É, neste sentido, que se assiste à crescente necessidade de promover ações de formação contínuas, privilegiando, não só, o nível operacional, mas fundamentalmente, o nível tático da FA, designadamente as esquadras de voo que, como é sabido, são o grande alvo dos demais OCS.

### 2. Área Temática

**Nome do curso** – *Workshop* de comunicação.

**Área de Estudo** – AE32 Informação e Jornalismo.

**Área de Educação e Formação** – AE321 Jornalismo e Reportagem.

### 3. Modalidade

O *workshop* está estruturado de forma modular sendo desenvolvido na modalidade de ação contínua, no formato *b-Learning* e tem como suporte a plataforma de aprendizagem colaborativa *Moodle*.

### 4. Público-alvo

O público-alvo deste *workshop* são os militares colocados nas esquadras de voo e militares com funções de chefia ou coordenação. Como segunda prioridade, todos os militares identificados como de interesse pela instituição.

### 5. Seleção dos participantes – Perfil de entrada

O *workshop* deverá ter um máximo de vinte (20) participantes, não sendo pré-requisitos, formação académica superior, conhecimento de outros idiomas, nem competência técnica em equipamentos audiovisuais ou multimédia.



## Apêndice F – Workshop

### 6. Perfil do formador

As ações de formação deverão ser ministradas por oficiais com formação académica superior em comunicação, que tenham experiência na gestão de OCS e sejam detentores de certificado de competências pedagógicas emitido pelo IEFP. É ainda desejável que o formador tenha um curso superior na área da comunicação e/ou formação especializada na área da comunicação ministrada pela NATO assim como experiência em operações.

### 7. Objetivos gerais do curso

No final do *workshop*, os formandos deverão ficar habilitados a prepararem-se para uma entrevista, a utilizar as técnicas de comunicação adequadas ao tipo de entrevista e a utilizarem as redes sociais de uma forma profícua.

### 8. Objetivos específicos do *Workshop*

- Compreender e caracterizar os diversos tipos de OCS.
- Distinguir os diferentes objetivos de comunicação.
- Compreender a importância dos OCS para a gestão da imagem pública institucional.
- Compreender os riscos e vantagens inerentes da utilização das redes sociais.
- Compreender a importância das redes sociais enquanto fonte de informação.
- Preparar uma entrevista.
- Projetar os princípios e valores institucionais/aliança/operação aquando a realização de uma entrevista.
- Utilizar uma linguagem corporal adequada.
- Incentivar outros militares para o exercício de ações de divulgação indo ao encontro das necessidades e objetivos de comunicação.

### 9. Duração do Curso/ Cronograma

O *workshop* tem uma duração de oito (8) horas, repartidas por uma primeira fase de *e-learning*, com três (3) horas, e uma fase presencial com cinco (5) horas. A fase presencial será realizada em horário laboral, nas diversas unidades e bases.

### 10. Módulos do Curso/ Duração em horas

MÓDULOS	SISTEMA	HORAS
Módulo I – Caracterização dos (N)Media	<i>e-learning</i>	3
Módulo II – Comunicação na Força Aérea	Presencial	1
Módulo III – Preparação de uma entrevista e <i>Media Training</i>	Presencial	4
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>8</b>



## Apêndice F – Workshop

O *workshop* é composto pelos seguintes módulos e respetivos conteúdos programáticos.

MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
<b>Módulo I – Caracterização dos (N)Media</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução aos órgãos de comunicação Social.</li><li>• Caracterização dos novos media. As redes sociais enquanto fonte de informação.</li><li>• Regras, vantagens e riscos da utilização das redes sociais.</li><li>• A importância da comunicação na divulgação da imagem pública institucional.</li></ul>	3
<b>Módulo II – Comunicação na Força Aérea</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conhecer a estratégia de comunicação da FA.</li><li>• Dar a conhecer os eixos e objetivos de comunicação da FA.</li><li>• Dar a conhecer os públicos-alvo e o valor de missão da FA.</li><li>• Analisar produtos de comunicação da FA.</li></ul>	1
<b>Módulo III – Preparação de uma entrevista e <i>Media Training</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer o processo de preparação para uma entrevista.</li><li>• Conhecer as mensagens-chave.</li><li>• Conhecer as técnicas de comunicação a utilizar durante uma entrevista. Visionamento de casos de estudo.</li><li>• Realização de entrevistas.</li><li>• Visionamento do treino realizado.</li></ul>	4
<b>TOTAL DE HORAS</b>	8

### 11. Métodos, técnicas e recursos pedagógicos

Perante o *workshop* proposto, como em qualquer outro tipo de formação que envolva uma componente prática e de experimentação, torna-se necessário efetuar uma abordagem teórica inicial, de forma a conseguir-se um compromisso empreendedor entre o saber-ser e saber-fazer.

#### Métodos:

Ao longo das oito (8) horas, é utilizado o método expositivo de modo a transmitir aos formandos novos conhecimentos e a prepará-los para o desenvolvimento consciente de novas competências.

A utilização deste método irá motivar os formandos para a aprendizagem do tema, abordando-se conteúdos que serão enriquecedores para a componente prática da formação.



## Apêndice F – Workshop

Será utilizado o método Interrogativo com o intuito de se proporcionar um espaço de reflexão independente e ativo sobre os temas abordados. Os formandos poderão partilhar as suas opiniões ao responderem às questões que o formador for fazendo sobre a matéria, servindo este momento para realizar uma síntese desses mesmos conteúdos. Em uma área tão sensível e especializada como a comunicação, os métodos demonstrativo e ativo serão também utilizados.

O método demonstrativo será usado principalmente na aprendizagem de tarefas manuais, que envolvam o recurso a equipamentos informáticos, desenvolvendo desta forma os domínios psicomotores e cognitivos equitativamente. Neste âmbito, não só serão exibidos vídeos exemplificativos, como o formador demonstrará pessoalmente as técnicas a realizar para cumprir com o objetivo da formação.

Ao longo do curso, será utilizado o método ativo, na medida em que possibilita ao formando, refletir e aplicar em ações o que sabe e o seu cunho pessoal, tornando o processo de aprendizagem mais dinâmico, ativo e enriquecedor.

Concomitantemente, este método reveste-se como elemento catalisador para a procura de informação (saber), atitude crítica e tomada de decisão desenvolvendo assim as suas competências na prossecução dos objetivos de comunicação.

### Técnicas:

As técnicas a utilizar terão o objetivo de suscitar no formando os comportamentos necessários à realização de uma aprendizagem refletida, dinâmica com base na prática dos conceitos administrados.

*Role Playing.* Esta técnica será utilizada num momento específico do curso, em que os formandos irão poder defender - consubstanciando uma determinada função - um tema previamente definido e partilhar o seu ponto de vista com os colegas. Esta atividade irá consciencializar os formandos para a temática da comunicação assim como para as limitações que a mesma impõe no produto operacional da FA.

Estudos de Caso. Ao longo do curso irão ser visionadas entrevistas realizadas na FA. Nestas situações, os formandos deverão sugerir soluções para os problemas identificados. Com este trabalho, será enriquecida a aprendizagem e consequentemente, a interiorização dos conteúdos programáticos.

*Brainstorming.* Em uma área tão específica como a comunicação, em que a sua gestão é feita com uma criteriosa conjugação de sensibilidades institucionais e humanas, esta técnica apresenta-se como das mais importantes. Mais que uma oportunidade para se identificarem os prementes desafios da comunicação na FA, reverbera o pulsar dos homens e mulheres que servem Portugal através da FA e, desta forma, identificar-se em grupo, ideias empreendedoras para humanizar a comunicação institucional.

Durante todo o curso serão igualmente utilizadas as técnicas expositivo e demonstrativo, no sentido de explicar os conteúdos programáticos da forma mais interessante e menos fatigante para o formando.

### Recursos:

Ao longo do curso, serão disponibilizadas todas as sessões e material de apoio complementar temático na plataforma colaborativa de aprendizagem Moodle.

À exceção do módulo III – Preparação de uma entrevista e *Media Training* – onde serão utilizados equipamentos audiovisuais, nomeadamente câmara de vídeo, microfone e televisão – todas as sessões requerem um computador - com o programa *PowerPoint* – vídeo projetor e respetiva tela de projeção, papel e caneta, apontador, quadro branco e manuais técnicos, estruturados numa lógica de aprendizagem e diversos documentos de apoio complementares ao estudo.



## Apêndice G – Guia de comunicação (versão desdobrável)

**LEADERSHIP**  
**2017** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
FORÇA AEREA PORTUGUESA

**REGRAS GERAIS DE ENTREVISTA** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

**Tenha calma.** Calma é o melhor aliado. Ter uma atitude defensiva e/ou agressiva prejudica a entrevista e a imagem que se quer transmitir.  
**Conheça os factos.** Apoie a sua mensagem com estatísticas e *sound bites*. Esteja sempre preparado para responder: O quê, como, quando, onde, quem e porquê.  
**Mantenha-se fiel à sua mensagem.** De resposta "off-messages" fazendo pontes para a sua mensagem.  
**Use frases como "é uma boa questão mas repare que..."** ou Antes de abordar isso, gostaria só de (...).  
**Finalize as suas respostas.** Se for interrompido com outras perguntas ou por outros motivos, permaneça calmo e conclua a sua resposta inicial.  
**Não utilize o jargão militar.**  
**Seja claro e conciso e dê respostas entre os 10 e 20 segundos.**

**ENTREVISTAS DE TELEVISÃO** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Tenha a consciência de que a entrevista irá ser editada e como tal significativamente encurtada. "Você está sempre no ar". Diga o que tem para dizer e não tenha a tentação de falar qualquer coisa quando o jornalista estiver em silêncio.  
Se a entrevista for em pé, tenha um pé ligeiramente à frente do outro para que não tenha a tentação de balançar.  
Não faça movimentos bruscos.  
Não gesticule muito.  
Mantenha o seu olhar no jornalista e não olhe para a câmara.  
Não se distraia com o meio envolvente.  
Não tenha nada nas mãos, especialmente cassetes.  
Tenha especial atenção ao seu etíquio.

**ENTREVISTAS DE RÁDIO** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Utilize a sua voz para ter variações no seu discurso e dar mais importância ao que realmente importa.  
Eleve ligeiramente o tom da sua voz nos pontos importantes.  
Esteja à vontade para levar apontamentos com as suas mensagens chave.  
Evite muletas no discurso, como o caso de uh, ah, hum (...).  
Confirme de que o volume nos auriculares está adequado.

**REDES SOCIAIS:** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Não se esqueça que os seus comentários podem ser uma fonte de informação para os media.  
Assegure-se que os comentários que faz ou as fotografias e/ou vídeos que publica não têm inserida a referência geográfica.  
Evite identificar ou que seja identificado nas redes sociais. Proteja a sua segurança e respeite a dos outros.  
No Facebook, restrinja aos seus amigos.  
O visionamento dos seus posts/comentários.  
A sua identificação e o acesso à sua página, seja através do seu endereço de e-mail, seja através de ferramentas de pesquisa.  
A realização de publicações e/ou comentários nas suas páginas.

**DO's** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Esteja Preparado.  
Diga a verdade.  
Seja Conciso.  
Utilize frases claras para apoiar a sua mensagem.  
Faça uma pausa antes de responder.  
Responda à pergunta sempre que possível.  
Repita as suas mensagens chave.  
Seja simpático, honesto e genuíno.  
Esteja calmo.  
Mantenha contacto visual com o jornalista e não com a câmara.  
Utilize a linguagem corporal eficientemente.

**DONT'S** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Não especule nem adivinhe.  
Não fale do que não sabe.  
Não comente hipóteses, apenas factos.  
Não dê a sua opinião pessoal.  
Não minta.  
Não use jargão militar nem explicações longas.  
Não perca a calma.  
Não continue a falar depois de ter explicado a sua mensagem.  
Nunca diga "off the record".  
Não use óculos escuros.

**CONSIDERAÇÕES GERAIS** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Os jornalistas regra geral estão sob grande pressão e necessitam de cumprir prazos. Respeite isso. Tem mais influência do que pensa. Informação é poder e tem a capacidade de utilizar essa influência de uma forma positiva enquanto fonte.  
Para que se realize uma reportagem com sucesso é necessário que se responda às questões de forma a que defenda as mensagens-chave.  
Por vezes são feitas perguntas que não vão ao encontro das mensagens ID. Faça uma ponte para os assuntos que quer falar.  
A aparência física do entrevistado é importante. Tenha cuidado com a imagem porque poderá ajudá-lo a parecer mais convincente.  
O público decide a sua credibilidade em 8 segundos.

**CONSIDERAÇÕES GERAIS (continuação)** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Os jornalistas regra geral estão sob grande pressão e necessitam de cumprir prazos. Respeite isso. Tem mais influência do que pensa. Informação é poder e tem a capacidade de utilizar essa influência de uma forma positiva enquanto fonte.  
Para que se realize uma reportagem com sucesso é necessário que se responda às questões de forma a que defenda as mensagens-chave.  
Por vezes são feitas perguntas que não vão ao encontro das mensagens ID. Faça uma ponte para os assuntos que quer falar.  
A aparência física do entrevistado é importante. Tenha cuidado com a imagem porque poderá ajudá-lo a parecer mais convincente.  
O público decide a sua credibilidade em 8 segundos.

**REDES SOCIAIS:** GUIA DE COMUNICAÇÃO  
MEDIA PACKET

Nunca divulgue dados pessoais. Pode ser utilizado contra si, família, amigos e camaradas.  
Não publique informação sobre terceiros (militares).  
Publicar informação sobre o seu trabalho carece de autorização. Não se esqueça que em missão, não está autorizada a recolha e divulgação de fotografias, vídeos e/ou conteúdos sobre a operação e/ou destacamento ou de qualquer outra forma que contextualize essa missão.  
Não leia comentários de índole político-partidária.  
Tenha atenção à informação que divulga com matérias classificadas, operacionais e/ou controversas.  
Pense na sua própria reputação.  
Quando fizer um comentário, não se identifique enquanto militar, pois poderá ser considerado um comentário oficial institucional.

Fonte: North Atlantic Treaty Organization 2014, Força Aérea 2009, Força Aérea Brasileira 2011, Service, Media Intelligence 2016.

(Adaptado pelo autor)