



# **ACADEMIA MILITAR**

## **As Relações Públicas no Exército: A Missão e os Desafios**

**Autora: Aspirante de Cavalaria Patricia Alexandra Silva Colaço**

**Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira**

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Cavalaria**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2020**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **As Relações Públicas no Exército: A Missão e os Desafios**

**Autora: Aspirante de Cavalaria Patricia Alexandra Silva Colaço**

**Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira**

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Cavalaria**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2020**

## EPÍGRAFE

*“Not without reason is the voice of the people compared to the voice of God.”*

*Machiavelli*

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e amigos.

Por me terem apoiado incondicionalmente ao longo de todo o meu percurso,  
Obrigada, do fundo do coração.

## AGRADECIMENTOS

Esta investigação contou com a colaboração de inúmeras pessoas e entidades, a quem não poderia deixar de expressar o meu sincero reconhecimento e apreço.

Assim, as palavras que se seguem têm em vista o agradecimento a todos os que, direta ou indiretamente, participaram nesta investigação, tendo a humilde noção de que sem tais contributos este estudo ficaria certamente muito incompleto. Pretendo assim, deixar os seguintes agradecimentos:

À minha orientadora, Senhora Professora Doutora Ana Romão, que, sempre se demonstrou disponível durante toda a realização da investigação, orientando-me meticulosamente, com inigualável dedicação e profissionalismo. Pela sua preocupação e atenção, pelo aconselhamento e espírito crítico. Motivando-me cada dia à descoberta de um domínio que conhece como ninguém.

Ao Ex-Diretor do Curso de Cavalaria, do Exército, na Academia Militar, Senhor Coronel de Cavalaria José Baltazar, que acompanhou desde o início a elaboração da investigação e demonstrou constante preocupação e disponibilidade total.

Ao Diretor do Curso de Cavalaria, do Exército, na Academia Militar, Senhor Tenente-Coronel de Cavalaria Hélio Patrício, que no desempenho da sua função, demonstrou total disponibilidade e prontidão ao longo da elaboração da investigação.

A todos os militares que desempenham funções na Repartição de Relações Públicas e Protocolo, que demonstraram total disponibilidade, entrega e prontidão no apoio à realização da investigação. Quero agradecer, especialmente:

Ao Comandante da Repartição de Relações Públicas e Protocolo, Senhor Coronel de Artilharia Reis, por me conceder a oportunidade de presenciar a rotina diária da Repartição, sem impor quaisquer restrições à investigação. Agradeço honestamente o apoio que demonstrou.

Ao Chefe da Secção de Comunicação e Relações Públicas, Senhor Tenente-Coronel de Cavalaria Luís Pimenta, que manifestando exemplar dedicação e entrega nas funções que desempenha diariamente, me motivou à crescente curiosidade e procura de respostas no âmbito da temática da investigação. Agradeço ainda, o aconselhamento e a integração paciente, aliados à oportunidade de acompanhar presencialmente o desempenho das suas funções.

À Porta-voz do Exército, Senhora Tenente-Coronel de Engenharia Ana Silva, que facultou inúmeras ferramentas que agregaram valor ao conteúdo da investigação, demonstrando ser um elemento indispensável na elaboração deste trabalho. Agradeço, também, a sua total disponibilidade, proatividade, dedicação e entrega.

Agradeço honestamente aos militares, dos três ramos das Forças Armadas, que prescindiram do seu tempo para responder ao inquérito por entrevista, contribuindo diretamente com a sua experiência profissional para o imprescindível valor do conteúdo da investigação.

O meu sincero obrigado aos meus camaradas e amigos, que me acompanham desde início nesta jornada, manifestando um apoio constante. Agradeço por me incentivarem diariamente e acreditarem nas minhas capacidades.

À minha família, por me terem tornado na pessoa que sou hoje. Em especial, aos meus pais, que acompanharam de perto o meu crescimento pessoal e profissional, estando presentes em todos os momentos. A eles, devo tudo o que tenho e tudo o que sou.

## RESUMO

A presente investigação tem como objetivo geral a compreensão do desenvolvimento das ações de Relações Públicas no Exército Português.

Esta investigação apresenta-se como um desafio para o contexto organizacional do Exército, dado que a pertinência da mesma se relaciona com a necessidade de dinamização da comunicação e a imagem interna e externa da instituição, através das Relações Públicas.

Com vista a alcançar o objetivo da investigação, a mesma foi estruturada em duas partes (Parte I e II). No que respeita à Parte I, foi elaborado um enquadramento teórico, incidindo na contextualização geral e militar das Relações Públicas, bem como a concetualização das Relações Públicas no Exército Português. Quanto à Parte II, que consiste na parte prática da investigação, foi seguida uma metodologia hipotético-dedutiva, adotou-se uma abordagem qualitativa, abrangendo análise documental, observação participante e aplicação de inquéritos por entrevistas a militares com experiência no âmbito das Relações Públicas.

Os resultados obtidos permitiram a compreensão de todo o processo de desenvolvimento das ações de Relações Públicas no Exército, a sua inserção na estrutura da instituição, a missão que lhe está adstrita, as atividades desenvolvidas e os desafios com que se confronta para promover a comunicação pública.

A investigação realizada permitiu concluir que recorrendo a diversas modalidades de iniciativa, cada ação de Relações Públicas é tratada como um processo, que se apoia na investigação prévia e na identificação do público-alvo e conseqüentemente nos diferentes modos de estabelecer os objetivos a atingir. É realizado o planeamento e implementação das mesmas, recorrendo a diversos meios.

Concluimos ainda que as Relações Públicas no Exército contribuem para a divulgação pública do Exército e conseqüentemente para a imagem institucional, é por isso imprescindível o seu contributo para a ligação com a sociedade civil e o estabelecimento de relações de confiança.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Exército; Comunicação; Imagem.

## ABSTRACT

The present investigation has the general objective of understanding the development of Public Relations actions in the Portuguese Army.

This investigation presents itself as a challenge for the Army's organizational context, given that its relevance is related to the need to boost communication and the institution's internal and external image, through Public Relations.

In order to achieve the objective of the investigation, it was structured in two parts (Part I and II). With regard to Part I, a theoretical framework was elaborated, focusing on the general and military context of Public Relations, as well as the conceptualization of Public Relations in the Portuguese Army. As for Part II, which consists of the practical part of the investigation, a hypothetical-deductive methodology was followed, a qualitative approach was adopted, covering document analysis, participant observation and application of surveys by interviews with military personnel with experience in the field of Public Relations.

The results obtained allowed the understanding of the entire process of developing Public Relations actions in the Army, their insertion in the institution's structure, the mission assigned to it, the activities carried out and the challenges it faces in order to promote public communication.

The investigation carried out made it possible to conclude that using different types of initiative, each Public Relations action is treated as a process, which is supported by prior research and the identification of the target audience and, consequently, in the different ways of establishing the objectives to be achieved. Planning and implementation are carried out, using different means.

We also concluded that Public Relations in the Army contribute to the public disclosure of the Army and, consequently, to the institutional image, its contribution to the connection with civil society and the establishment of relationships of trust is therefore essential.

**Keywords:** Public Relations; Army; Communication; Image.

## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE QUADROS.....	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
CAPITULO 1. AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO GERAL.....	5
1.1. Enquadramento das Relações Públicas na Comunicação .....	5
1.2. Conceito das Relações Públicas .....	6
1.3. Perfil do profissional e ética em Relações Públicas .....	8
1.3.1. Funções desempenhadas e meios utilizados .....	9
1.4. Público e <i>Stakeholder</i> .....	10
1.4.1. Tipos de público nas Relações Públicas .....	10
1.5. Processo de comunicação em Relações Públicas.....	12
CAPITULO 2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO MILITAR.....	14
2.1. Importância das Relações Públicas na Defesa .....	14
2.2. Relações Públicas militares e <i>Public Affairs</i> .....	15
2.3. Perfil do profissional de Relações Públicas militares/ <i>Public Affairs</i> .....	17
2.4. Os <i>media</i> e a segurança de informação na defesa .....	18
CAPITULO 3. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS .....	21
3.1. Enquadramento Legal das Relações Públicas no Exército.....	21
3.2. Política Comunicacional.....	22
3.3. Relação com a Imprensa .....	23
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE	
CAMPO .....	25
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS.....	25

4.1. Problema, questão e objetivo da investigação.....	25
4.2. Abordagem e método da investigação .....	26
4.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados .....	27
4.4. Delimitação da Amostra.....	29
4.5. Tratamento e análise dos dados .....	30
4.6. Local e data da pesquisa e recolha de dados .....	31
<b>CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS</b>	
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
5.1. Apresentação e análise dos conteúdos mediáticos .....	33
5.2. Apresentação e análise dos conteúdos das entrevistas .....	35
5.2.1. Análise descritiva.....	35
5.3. Discussão dos resultados das entrevistas .....	46
5.3.1. Enquadramento ao Processo ROPES .....	46
5.3.2. Resposta às Questões Derivadas.....	49
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
Apêndice A – Modelo de análise.....	II
Apêndice B – Guião de entrevista - RCRPP .....	III
Apêndice C – Guião da entrevista Marinha Portuguesa .....	VI
Apêndice D – Guião da entrevista Força Aérea Portuguesa .....	IX
Apêndice E – Caracterização da amostra .....	XII
Apêndice F – Fontes de artigos noticiosos do ano 2019.....	XIII
Apêndice G – Sinopses das entrevistas - RCRPP .....	XVI
Apêndice H – Sinopses das entrevistas - FAP e MARINHA .....	XXIX
Apêndice I – Matriz de análise categorial .....	XXXV
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XXXVII</b>
Anexo A – <i>Template</i> da página do <i>site</i> da Internet .....	XXXVIII
Anexo B – <i>Template</i> da página principal do <i>site</i> da Intranet.....	XXXIX
Anexo C – <i>Template</i> do logótipo oficial do Exército .....	XL

# ÍNDICE DE FIGURAS

## INTRODUÇÃO

Figura n.º 1 - Estrutura da parte textual do trabalho de investigação ..... 3

## CAPÍTULO 2 - AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO MILITAR

Figura n.º 2 - Relação entre os militares e os *media* em Espaço Fechado..... 19

Figura n.º 3 - Relação entre os militares e os *media* em Espaço Aberto ..... 20

## CAPÍTULO 3 - AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Figura n.º 4 - Organigrama do GabCEME (2017)..... 22

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Figura n.º 5 - Etapas da análise de entrevista segundo Guerra (2006) ..... 31

## CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Figura n.º 6 - Meios de comunicação que publicaram artigos relacionados com o Exército do ano 2019 ..... 33

Figura n.º 7 - Nuvem de palavras ..... 34

Figura n.º 8 - Síntese das variáveis intervenientes na decisão de uma ação de RP no Exército..... 36

Figura n.º 9 - Síntese de variáveis intervenientes dos objetivos nas ações de RP ..... 38

Figura n.º 10 - Síntese das variáveis intervenientes do público-alvo ..... 39

Figura n.º 11 - Síntese das variáveis intervenientes dos meios de RP..... 41

Figura n.º 12 - Síntese das variáveis intervenientes da Imagem do Exército ..... 43

## ANEXOS

Figura n.º 13 - *Template* da página do site da internet .....XXXVIII

Figura n.º 14 - *Template* da página principal do site da intranet ..... XXXIX

Figura n.º 15 - *Template* do logótipo oficial do Exército ..... XL

# ÍNDICE DE QUADROS

## INTRODUÇÃO

Quadro n.º 1 - Objetivos específicos da investigação.....	2
---	---

## CAPÍTULO 1 - AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO GERAL

Quadro n.º 2 - Os modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984).....	7
Quadro n.º 3 - Teoria da Integração Central de Públicos .....	11
Quadro n.º 4 - Matriz do Processo ROPES de Kathleen S. Kelly.....	13

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Quadro n.º 5 - Classificação da técnica de observação segundo Ander-Egg (1978).....	28
---	----

## CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro n.º 6 - Matriz do Processo ROPES adaptado ao contexto de uma ação de RP do Exército.....	49
--	----

## APÊNDICES

Quadro n.º 7 - Modelo de Análise de Investigação .....	II
Quadro n.º 8 - Caracterização da Amostra da Investigação .....	XII
Quadro n.º 9 - Fontes de artigos noticiosos na Internet relativamente ao Exército no ano 2019.....	XIII
Quadro n.º 10 - Fontes de artigos noticiosos na Imprensa Nacional relativamente ao Exército no ano 2019.....	XIV
Quadro n.º 11 - Fontes de artigos noticiosos na Imprensa Regional relativamente ao Exército no ano 2019.....	XIV
Quadro n.º 12 - Fontes de artigos noticiosos na Televisão relativamente ao Exército no ano 2019.....	XV
Quadro n.º 13 - Fontes de artigos noticiosos na Televisão relativamente ao Exército no ano 2019.....	XV
Quadro n.º 14 - Resultados das sinopses para a primeira questão.....	XVI
Quadro n.º 15 - Resultados das sinopses para a segunda questão .....	XVII
Quadro n.º 16 - Resultados das sinopses para a terceira questão .....	XVIII
Quadro n.º 17 - Resultados das sinopses para a quarta questão .....	XIX

Quadro n.º 18 - Resultados das sinopses para a quinta questão .....	XIX
Quadro n.º 19 - Resultados das sinopses para a sexta questão .....	XX
Quadro n.º 20 - Resultados das sinopses para a sétima questão .....	XXI
Quadro n.º 21 - Resultados das sinopses para a oitava questão.....	XXI
Quadro n.º 22 - Resultados das sinopses para a nona questão .....	XXII
Quadro n.º 23 - Resultados das sinopses para a décima questão.....	XXIII
Quadro n.º 24 - Resultados das sinopses para a décima-primeira questão .....	XXIV
Quadro n.º 25 - Resultados das sinopses para a décima-segunda questão .....	XXV
Quadro n.º 26 - Resultados das sinopses para a décima-terceira questão .....	XXVI
Quadro n.º 27 - Resultados das sinopses para a décima-quarta questão .....	XXVII
Quadro n.º 28 - Resultados das sinopses para a primeira questão.....	XXIX
Quadro n.º 29 - Resultados das sinopses para a segunda questão .....	XXIX
Quadro n.º 30 - Resultados das sinopses para a terceira questão .....	XXX
Quadro n.º 31 - Resultados das sinopses para a quarta questão .....	XXX
Quadro n.º 32 - Resultados das sinopses para a quinta questão .....	XXX
Quadro n.º 33 - Resultados das sinopses para a sexta questão .....	XXXI
Quadro n.º 34 - Resultados das sinopses para a sétima questão.....	XXXI
Quadro n.º 35 - Resultados das sinopses para a oitava questão.....	XXXII
Quadro n.º 36 - Resultados das sinopses para a nona questão .....	XXXII
Quadro n.º 37 - Resultados das sinopses para a décima questão.....	XXXII
Quadro n.º 38 - Resultados das sinopses para a décima-primeira questão.....	XXXIII
Quadro n.º 39 - Resultados das sinopses para a décima-segunda questão .....	XXXIII
Quadro n.º 40 - Resultados das sinopses para a décima-terceira questão .....	XXXIV
Quadro n.º 41 - Resultados das sinopses para a décima-quarta questão .....	XXXIV
Quadro n.º 42 - Matriz de análise categorial .....	XXXV

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

### APÊNDICES

- Apêndice A** Modelo de Análise
- Apêndice B** Guião de entrevista - RCRPP
- Apêndice C** Guião de entrevista - Marinha Portuguesa
- Apêndice D** Guião de entrevista - Força Aérea Portuguesa
- Apêndice E** Caracterização da amostra
- Apêndice F** Fontes de artigos noticiosos do ano 2019
- Apêndice G** Sinopses das entrevistas - RCRPP
- Apêndice H** Sinopses das entrevistas - FAP e Marinha
- Apêndice I** Matriz de análise categorial

### ANEXOS

- Anexo A** *Template* da Página Principal do *Site* da Internet
- Anexo B** *Template* da Página Principal do *Site* da Intranet
- Anexo C** *Template* do logótipo oficial do Exército

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>AM</b>	Academia Militar
<b>CE</b>	Comunicação Estratégica
<b>CEME</b>	Chefe de Estado-Maior do Exército
<b>CEMFA</b>	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
<b>CIRP</b>	Centro de Informação e Relações Públicas
<b>CO</b>	Comunicação Organizacional
<b>CS</b>	Centro de Situação
<b>e.g.</b>	“ <i>exempli gratia</i> ” – Por exemplo
<b>et al.</b>	“ <i>et alia</i> ” – E outros (para pessoas)
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FAP</b>	Força Aérea Portuguesa
<b>GabCEME</b>	Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>GenCEME</b>	General Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>HI</b>	Hipótese (s) de Investigação
<b>IABC</b>	<i>International Association of Business Communicators</i>
<b>ICCO</b>	<i>International Communications Consultancy Organisation</i>
<b>IFOR</b>	<i>Implementation Force</i>
<b>ISCSP</b>	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
<b>n.º</b>	Número
<b>NATO</b>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
<b>OCS</b>	Órgãos de Comunicação Social
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo Geral
<b>ORP</b>	Oficiais de Relações Públicas
<b>p.</b>	Página
<b>pp.</b>	Páginas
<b>PRSA</b>	<i>Public Relations Society of America</i>
<b>QC</b>	Questão Central

- QD** Questão (ões) Derivada (s)
- RCRPP** Repartição de Comunicação Relações Públicas e Protocolo
- RP** Relações Públicas
- SCRPP** Secção de Comunicação e Relações Públicas
- Séc.** Século
- SICOM** Sistema de Comunicação
- SIRP** Serviço de Informação de Relações Públicas
- SIRPA** Serviço de Informações e Relações Públicas das Forças Armadas
- TIA** Trabalho de Investigação Aplicada
- U/E/O** Unidades/ Estabelecimentos/ Órgãos

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) representa a conclusão do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria, realizado na Academia Militar (AM), sob o tema - “As Relações Públicas no Exército: A Missão e os Desafios”.

A obtenção do grau de Mestre concretiza-se através da realização de um TIA, em contexto de ambiente profissional, sobre assuntos pertinentes para o Exército, visa “desenvolver competências próprias no âmbito da pesquisa, metodologia e investigação em assuntos de natureza multidisciplinar em contexto e ambiente profissional, que permitam uma aprendizagem autónoma ao longo da vida, através da realização de um trabalho de investigação aplicada”<sup>1</sup>.

As Relações Públicas (RP), inseridas na área das Ciências da Comunicação, distinguem-se “por ajudar a estabelecer e manter linhas de comunicação recíprocas, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos”(Harlow, 1976, p.36).

A força das RP deriva das raízes democráticas, numa sociedade onde prevalece a liberdade para debater e tomar decisões. O esforço da população para garantir a sua própria liberdade, cresce em simultâneo com o poder da comunicação, especificamente as RP (Seitel, 2017). São assim, de extrema importância para qualquer organização, sendo a sua aceitabilidade, abordagens e métodos fundamentais na área de negócios, governo e muitas outras organizações, incluindo as organizações militares (Adache, 2014).

É neste sentido que esta investigação se reveste de especial pertinência e importância, associada ao contexto organizacional do Exército.

Esta investigação propõe-se a analisar as RP no Exército Português, considerando a sua inserção na estrutura do Exército, a missão que lhe está adstrita, as atividades desenvolvidas no âmbito dessa missão e os desafios com que se confronta para promover a comunicação pública. Sendo assim, necessário o estudo do desenvolvimento das suas ações de RP.

---

<sup>1</sup> Cfr. <https://academiamilitar.pt/curso-de-ciencias-militares-na-especialidade-de-cavalaria.html>, acedido em 3 de Fevereiro de 2020, pelas 17h38min.

Atualmente, um dos principais objetivos estratégicos, traçados pelo Exército, passa por promover a instituição e a valia do seu património, ao serviço de Portugal e dos Portugueses, mais especificamente “Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa”<sup>2</sup>. Contribui diretamente para esta dinamização o papel das RP do Exército, que como em qualquer outra instituição, visam divulgar a boa imagem, através de meios de comunicação.

Neste âmbito, a escolha do tema da presente investigação, foi assente na importância que as RP revestem para a promoção e divulgação do Exército. Sendo atualmente uma das prioridades da instituição a dinamização da comunicação e imagem.

Compreender todo o processo de desenvolvimento das ações de RP no Exército, reveste interesse para a instituição, sendo para os autores uma motivação inerente à sua realização.

Após termos realizado um breve enquadramento e contextualização da investigação, bem como a justificação da escolha da temática, importa agora levantar a questão central (QC) da investigação. Assim, a QC formulada é a seguinte: **“Como se desenvolvem as ações de RP no Exército Português?”**. Esta deverá ser respondida no término da investigação, mais propriamente nas “Conclusões e Recomendações” e tem em vista atingir o seguinte objetivo geral (OG): **“Compreender o desenvolvimento das ações de RP no Exército Português.”**. A partir do OG, foram determinados cinco objetivos específicos (OE) de investigação, que se apresentam seguidamente, de acordo com o Quadro n.º 1:

**Quadro n.º 1 - Objetivos específicos da investigação**

<b>OE<sub>1</sub></b>	Enunciar as diversas modalidades de iniciativa das ações de RP desenvolvidas pelo Exército Português.
<b>OE<sub>2</sub></b>	Enunciar os modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação de RP.
<b>OE<sub>3</sub></b>	Identificar o público-alvo das ações desenvolvidas pelas RP no Exército Português.
<b>OE<sub>4</sub></b>	Enumerar os meios utilizados nas ações desenvolvidas pelas RP no Exército Português.
<b>OE<sub>5</sub></b>	Descrever em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.

**Fonte: Elaboração própria.**

A estrutura da presente investigação segue as Normas para Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar (NEP 522/1ª, aprovada em 20 de janeiro de 2016). Sendo assim estruturada em três partes (Parte Pré-textual, Parte Textual e Parte Pós-textual).

---

<sup>2</sup> Documento classificado como “Reservado” (Diretiva Estratégica do Exército 2019/2021), p. 28.

De forma a atingirmos os objetivos propostos e respondermos à QC, estruturámos a Parte Textual da nossa investigação em duas partes (Parte I e Parte II), como podemos observar na Figura n.º1. A Parte I contempla o enquadramento teórico e está subdividida em três capítulos: (1) As Relações Públicas em contexto geral; (2) As Relações Públicas em contexto militar; (3) As Relações Públicas no Exército Português. Por sua vez, a Parte II contempla o enquadramento metodológico e trabalho de campo, e subdivide-se em: (4) Metodologia, métodos e materiais; (5) Apresentação, análise e discussão de resultados; e ainda, as conclusões e recomendações.

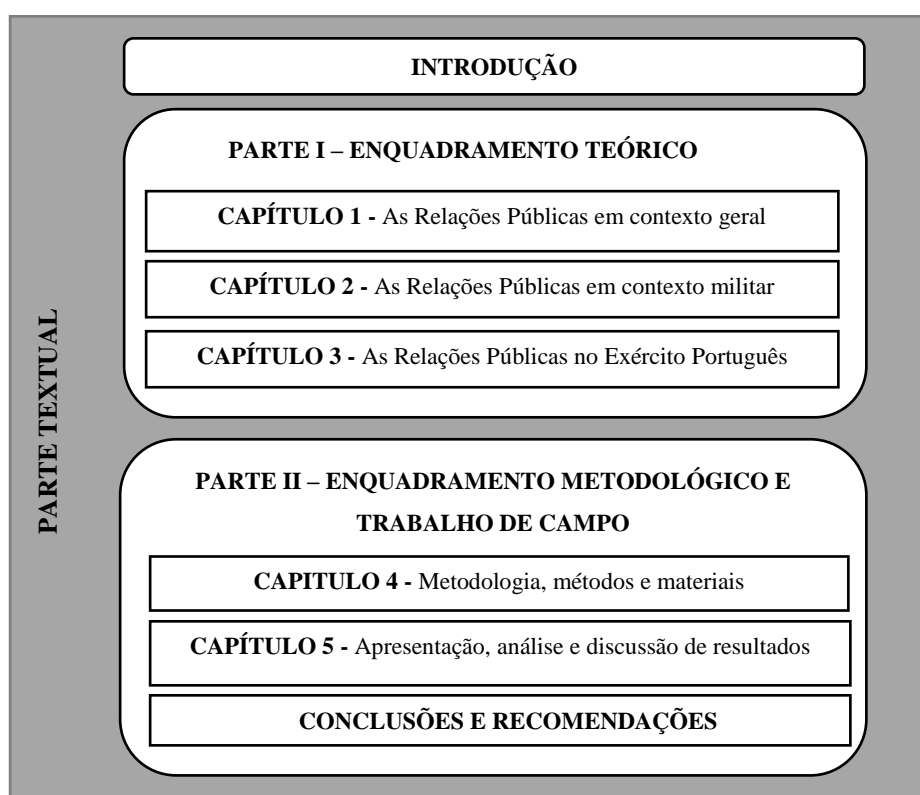


Figura n.º 1 - Estrutura da parte textual do trabalho de investigação

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro capítulo focaliza as RP em contexto geral, passa por um enquadramento das mesmas na comunicação e discute a origem do conceito. Possuindo o conceito de RP diversas definições, dadas por inúmeros autores, apoiámo-nos sobretudo nos modelos de Grunig e Hunt (1984) que sistematizam o conceito descrevendo as etapas da história das RP.

Ainda no âmbito do contexto geral das RP, procedeu-se à análise do perfil profissional de RP e a sua ligação à ética, bem como as funções desempenhadas.

Adicionalmente, uma vez que as RP podem ser consideradas um processo (Seitel, 2017), procedemos à compreensão das RP como processos, salientando o Modelo de Kathleen S. Kelly (1998), que serviu posteriormente nesta investigação como ferramenta imprescindível para a discussão de resultados.

No segundo capítulo procedemos à análise das RP em contexto militar, passando assim pela compreensão da importância que as RP têm em ambiente militar, analisando diversas perspetivas de Exércitos internacionais. Além disso, foi imprescindível o entendimento e a relação entre os conceitos de RP militares e *Public Affairs*. Neste capítulo, procedeu-se também à análise do perfil do profissional de RP militares e à compreensão da importância que os *media* e a segurança de informação têm nos assuntos da Defesa.

Uma vez realizado o estudo sobre as RP em ambiente geral e ambiente militar, focámos o terceiro capítulo na análise das RP no Exército Português, indo de encontro ao título do tema desta investigação. Neste capítulo, pretendeu-se realizar um enquadramento legal das RP do Exército e análise da política comunicacional da instituição, recorrendo para isso, sobretudo a documentação interna ao Exército. Pretendeu-se igualmente entender a relação que o Exército Português estabeleceu e estabelece atualmente com a imprensa.

O quarto capítulo apresenta a metodologia adotada na presente investigação, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise e tratamento de dados. Neste capítulo serão apresentadas as Questões derivadas (QD) bem como as Hipóteses de Investigação (HI).

Por fim, o quinto e último capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos pelo trabalho de campo e posterior discussão dos mesmos, recorrendo à interligação dos conteúdos abordados no enquadramento teórico da investigação (Parte I). Adicionalmente, será dada a resposta às QD levantadas.

A presente investigação termina assim, com as “Conclusões e Recomendações” com vista à apresentação de reflexões finais, estruturação de recomendações, sugestões, limitações e propostas para futuras investigações. Abordam-se também as HI previamente formuladas com vista à verificação das mesmas.

# PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## CAPITULO 1

### AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO GERAL

#### 1.1. Enquadramento das Relações Públicas na Comunicação

Atualmente as práticas comunicacionais nas organizações “não podem ser trabalhadas isoladamente, tendo-se tornado num campo multidisciplinar envolvendo um misto de disciplinas como o *marketing*, as RP, a comunicação organizacional, a cultura de empresa e os recursos humanos” (Mateus, 2014, p.87). Os campos da Comunicação Organizacional e das RP parecem, pois, cruzar-se inevitavelmente e os limites de cada um são objeto de debate recorrente (Ruão et al., 2014, p.17).

Como áreas de conhecimento, a Comunicação Organizacional (CO) e as RP inserem-se no âmbito das Ciências da Comunicação e das Ciências Sociais Aplicadas (Kunsch, 2011, p.72). Embora as disciplinas expressem as suas convergências, a CO diferencia-se das RP, pois cabe-lhe “produzir saber sobre o papel da comunicação no processo de organizar e cabe às Relações Públicas desenvolver o conhecimento sobre os modos de estabelecer relações com os públicos” (Ruão et al., 2014, p.34).

Mateus (2012) conceitualiza a CO como o efeito sinérgico que surge da atuação em conformidade das várias áreas da Comunicação na organização (Comunicação Externa, Interna e Institucional). O conjunto das várias áreas de Comunicação na organização e as sinergias entre elas constitui a Comunicação Integrada, sendo que a comunicação institucional é a responsável direta, através das RP, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva (Kunsch, 2003).

Em suma, as RP são uma ferramenta recorrente da comunicação institucional, que por sua vez em interação com a comunicação interna e externa, através da comunicação organizacional, formam no seu conjunto a comunicação integrada.

## 1.2. Conceito das Relações Públicas

Para os autores Wilcox, Cameron e Reber (2015) o conceito de RP é tão antigo quanto a própria comunicação, uma vez que mesmo nas civilizações antigas, a população era persuadida a aceitar a autoridade do governo e da religião através de técnicas de RP.

Apesar de possuir uma origem imemorial, o conceito apenas foi proferido posteriormente. Os autores Grunig e Hunt (1984) sistematizam o conceito de RP de acordo com quatro modelos, que descrevem as etapas da história das RP.

Os quatro modelos são os seguintes: 1. Modelo de *press agentry/publicity*, 2. Modelo de informação pública (*public information*), 3. Modelo *two-way asymmetric*, 4. Modelo *two-way symmetric*.

O primeiro modelo, designado como modelo de *press agentry/publicity*, isto é, propaganda/publicidade, focaliza-se em divulgar a organização de forma positiva, muitas vezes através de informações incompletas, distorcidas ou semiverdadeiras. Procura, sobretudo, atrair a atenção do público, mais do que promover a compreensão do conteúdo.

No segundo modelo, designado como modelo de *public information*, isto é, informação pública, o propósito das RP centra-se na disseminação de informação de forma objetiva sem possuir necessariamente uma intenção persuasiva.

O terceiro modelo, designado como modelo *two-way asymmetric*, baseia-se na persuasão científica, ou seja as RP recorrem aos conhecimentos da teoria das ciências sociais e da investigação, sobre atitudes e comportamentos para persuadir os públicos a aceitar o ponto de vista da organização.

Por fim, quanto ao quarto modelo, designado de *two-way symmetric*, tem como objetivo a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos, recorre geralmente a teorias de comunicação em vez de teorias de persuasão.

Para Grunig e Hunt (1984) um modelo simétrico distingue-se do assimétrico, pelos efeitos produzidos pela comunicação. Assim, o modelo simétrico produz efeitos mutuamente benéficos para organização e para os seus públicos, e o modelo assimétrico produz efeitos desiguais, beneficiando apenas a organização, que consegue manipular os públicos para manter a sua independência face ao contexto.

Ora, o Quadro n.º 2 sintetiza as características de cada modelo de Grunig e Hunt (1984). Como é possível observar, no que concerne à natureza da comunicação de cada modelo, descreve-se não só a direccionalidade do fluxo comunicativo estabelecido entre uma

organização e os seus públicos (unidirecional ou bidirecional), mas também o grau de autenticidade da mensagem comunicada (aplicável aos modelos *Press Agency/ Publicity* e *Public Information*) e o equilíbrio/desequilíbrio dos efeitos produzidos pelo processo comunicacional (aplicável aos modelos *Two-Way Asymmetric* e *Two-Way Symmetric*).

**Quadro n.º 2 - Os modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984)**

	<i>Press Agency/ Publicity</i>	<i>Public Information</i>	<i>Two-Way Asymmetric</i>	<i>Two-Way Symmetric</i>
<b>Propósito</b>	Propaganda	Disseminação de Informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
<b>Natureza da comunicação</b>	Unidirecional, a verdade não era essencial	Unidirecional, a verdade é importante	Bidirecional, efeitos desequilibrados	Bidirecional, efeitos equilibrados
<b>Principais figuras históricas</b>	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, educadores, líderes profissionais
<b>Período de aplicação</b>	1850-1900	1900-1920	1920-1960	1960 - até aos dias de hoje

**Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984, p.22).**

Após a análise dos modelos de Grunig e Hunt (1984) verificamos que o início do séc. XX é marcado pela reinvenção do conceito das RP, com os contributos de líderes representativos da época, de que são exemplo P.T. Barnum, Ivy Lee e Edward L. Bernays.

De acordo com Grunig & Hunt (1984), no período de 1850 a 1900 o conceito de RP estava ligado à propaganda e à publicidade. Seguiu este ideal Phineas T. Barnum, considerado “o indivíduo que melhor representa o *hype* e a *Press Agency* do século XIX” (Wilcox et al., 2015, p.69).

No período de 1900 a 1920, surge uma nova conceptualização do termo de RP, exposta por Ivy Lee, estabelecendo os princípios reguladores de novas práticas profissionais de RP, através da designada “declaração de princípios de Ivy Lee”(Wilcox et al., 2015).

Em 1923, Edward Bernays considerado o primeiro grande teórico de RP, lança o primeiro livro dedicado ao perfil profissional de RP, “*Crystalizing Public Opinion*”, e desenvolve “uma nova abordagem à prática de relações públicas (...) salientando o conceito de persuasão científica” (Wilcox et al., 2015, p.76).

Para além da conceptualização de RP por Grunig e Hunt (1984) existem outros autores que em muito contribuíram para o desenvolvimento do conceito. É exemplo, o autor Rex F. Harlow (1976) que deu o seu importante contributo para a definição do conceito de RP, após reunir 472 definições de diversos autores, apresentou por fim a sua própria definição.

Definir o conceito de RP e aquilo que engloba esta função e disciplina não é, de todo, uma questão pacífica ou linear. Várias são as definições propostas na literatura e várias são as abordagens (Nunes & Eiró-Gomes, 2013, p.1055).

Assumindo a dificuldade em definir o conceito, em vez de chegar a uma definição única, os autores Wilcox et al. (2015) consideram mais relevante atentar nas palavras-chave que mais recorrentemente se encontram nas definições contemporâneas: Deliberação, Planeamento, Desempenho, Interesse Público, Comunicação bidirecional e Função de Gestão.

### **1.3. Perfil do profissional e ética em Relações Públicas**

Uma profissão, para ser reconhecida, necessita de uma base cognitiva, uma organização disciplinar, formação e licença; um corpo de profissionais; um código de ética e conduta; comunicação entre os seus membros; avaliação de desempenho e controlo e um sistema de punição e recompensa (Sebastião, 2012, p.26). O RP, como profissional de comunicação, “deve ser o intermediário entre a entidade, empresa ou organização para a qual exerce funções, e o público ou Opinião Pública. Por consequência as suas funções influenciam diretamente a relação da organização com o público” (Pato, 2009, p.44). Face à delicadeza da área de atuação, “o comportamento e a preparação do profissional para o desempenho das suas funções é crucial, pautando a sua atividade por uma postura ética, de respeito pelos direitos fundamentais do homem e pelas regras da boa-fé e do bom senso (Sebastião, 2012, p.27). Espera-se que os profissionais de relações públicas tomem a atitude correta. A regra cardeal das relações públicas é nunca mentir (Seitel, 2017, p.141).

De forma a orientar os profissionais de RP e a estabelecer normas morais mínimas exigíveis, surgem os códigos de conduta. São, por esta razão, “o primeiro passo para a autorregulação da conduta profissional, um estádio fundamental no processo de profissionalização e legitimação de qualquer atividade profissional” (Gonçalves, 2019, p.50).

Atualmente, o leque de códigos de conduta dos profissionais de comunicação é bastante variado, no entanto possuem um padrão de valores comum entre eles.

Surge assim a questão: Quais os principais valores institucionalizados na prática profissional das Relações Públicas? Para fazer face a esta questão, a autora Gonçalves (2019) analisou os códigos éticos vigentes nas três principais associações internacionais de conduta na profissão de RP: A *Global Alliance*, a *International Association of Business*

*Communicators* (IABC) e a *International Communications Consultancy Organisation* (ICCO). Como resultado da análise feita pela autora sobressaiu a ideia de sintonia na seleção de um conjunto de valores éticos e padrões de conduta que devem guiar o profissional. São eles: Honestidade/verdade; Integridade; Lealdade; Confidencialidade; Transparência; Defesa da livre circulação de informação e Enobrecimento da profissão.

### **1.3.1. Funções desempenhadas e meios utilizados**

Como vimos anteriormente o conceito de RP é um conceito amplo, que diverge de autor para autor, por esta razão Michaelson e Stacks (2014) questionam como são praticadas as relações públicas sendo um conceito tão abrangente. Como resposta à questão levantada, os autores defendem que a prática de RP pode ser definida pelas funções que o profissional desempenha na organização, assumindo que o profissional de RP pode desempenhar uma única função ou várias funções combinadas.

Os autores enumeram assim as seguintes funções de RP: relações comunitárias, relação com o cliente, comunicação corporativa, relação com os funcionários, relações financeiras, relações governamentais, relações com os *media*, *public affairs* e comunicação estratégica. A estas, acrescentamos as funções enumeradas por Wilcox et al. (2015), segundo a Fundação *Public Relations Society of América* (PRSA): aconselhamento; pesquisa; publicidade; gestão de assuntos; relações com o setor industrial; desenvolvimento ou angariação de fundos; relações multiculturais; eventos especiais; *marketing*. Por último, numa lógica mais específica e elementar, Seitel (2017) menciona funções como: escrever (e.g. comunicados de imprensa, discursos, folhetos publicitários e anúncios), planejar (e.g. programas de RP, eventos especiais, eventos de *media*) e interface social (e.g. o *site* da organização, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Instagram*, *Snapchat*).

Em suma, é possível verificar que o leque de funções que um profissional de RP desempenha é bastante variado. Sendo necessário ter em atenção que não foram consideradas todas as funções possíveis de desempenhar nas RP, mas sim as mais exercidas atualmente.

As funções desempenhadas pelo profissional de RP, expostas anteriormente, são empregues através de diferentes meios. Para os autores Petrufová & Belan (2011) alguns dos meios mais utilizados são: rádio, televisão, internet, agências de imprensa (fornece informações a uma vasta rede de jornais, revistas, estações de rádio e televisão). Mesmo com todas as possibilidades, a saturação dos meios é total, abrindo assim as portas para um sem número de novas plataformas, de entre as quais se destaca a *internet* (Carvalho, 2015, p.12).

## 1.4. Público e *Stakeholder*

Os termos de “público” e “*stakeholder*” são geralmente empregues de forma permutável, mas não deveriam ser (Rawlins, 2006, p.1). O termo público identifica “grupos específicos de pessoas vinculadas por um interesse ou problema em comum” (Bowen & Rawlins, 2013, p.760). Por sua vez, o termo “*Stakeholder*” conceptualiza “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela consecução dos objetivos da empresa” (Freeman, 1984, p.25), ou, por outras palavras, “aqueles que afetam uma organização com as suas decisões ou são afetados pelas decisões da organização” (Eiró-gomes & Duarte, 2004, p.455). Assim Rawlins (2006) defende que os *stakeholders* estão diretamente ligados à organização, sendo o termo empregue em literatura de negócios, por outro lado, o público está diretamente ligado com a mensagem a transmitir pela organização, sendo o termo empregue em RP e publicações dos *mass media*.

O autor James Grunig (1992) também sugere a distinção entre os termos, defendendo que os *stakeholders* são escolhidos pelas organizações através de estratégias de *marketing*, recrutamento e planos de investimento. Por outro lado, os públicos surgem por conta própria e são eles que escolhem a organização pela atenção que esta desperta nos mesmos.

### 1.4.1. Tipos de público nas Relações Públicas

A investigação em Relações Públicas tem sido maioritariamente caracterizada por uma linha funcionalista, em que estas são vistas como um processo estratégico focado na forma como as organizações comunicam com os seus diferentes públicos (Ruão et al., 2014, p.27). Eiró-gomes e Duarte (2004), após analisarem diferentes perspetivas do conceito de públicos, criam a proposta integradora do conceito de públicos nas RP, com base na perspetiva de Botan e Soto (1998). Esta proposta assenta na definição do conceito de públicos, na segmentação dos mesmos, na identificação das funções que os públicos desempenham e também nos processos de funcionamento.

Seguindo a proposta acima mencionada, os públicos podem ser definidos como: “agrupamentos de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de resolver qualquer problema com ela relacionado” (Eiró-gomes & Duarte, 2004, p.459).

Na perspectiva de Simão e Jorge (2013) os públicos “não são apenas objetos passivos que a organização usa para se valorizar (...) estão incorporados na organização, alargando as fronteiras desse centro e implicando a participação no consenso em relação ao mesmo” (p.46). Neste sentido, “as relações públicas devem identificar cada um dos públicos-alvo, ou seja cada elemento do público, ou segmentos do público, e perceber quais os seus interesses” (Pato, 2009, p.9). Na proposta integradora dos autores Eiró-gomes e Duarte (2004), esta ação designa-se por segmentação e prevê a criação de um modelo de taxonomia de públicos com diversos níveis de análise.

Numa visão tradicional, Andrade (2005) segmenta os públicos de uma organização em três categorias: internos, externos e mistos, de acordo com a sua ligação socioeconómica e jurídica à organização. Por sua vez, Simão e Jorge (2013) criam a Teoria da Integração Central de Públicos. Esta teoria consiste na segmentação do público de acordo com os diferentes graus de ligação ao “centro” da organização (considerando a organização como um conjunto de relações que orbitam à volta do centro que a define). A segmentação do público é categorizada em oito níveis diferentes, como se pode verificar no Quadro n.º 3:

**Quadro n.º 3 - Teoria da Integração Central de Públicos**

	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ATITUDE</b>	<b>COMPORTAMENTO</b>	
<b>NÍVEL</b>	<b>1</b>	Dirigentes	Controlam o centro e tomam as decisões	Positiva	Ativo
	<b>2</b>	Colaboradores	Colaboram nos processos organizacionais	Positiva	Ativo
	<b>3</b>	Defensores	Concordam e defendem publicamente a organização	Positiva	Ativo
	<b>4</b>	Concordantes	Agem em concordância com a organização, mas não assumem uma posição pública em defesa	Positiva	Passivo
	<b>5</b>	Ausentes	Quando integram o conflito, passam para um outro nível	Ausência no conflito Ausente	Ausente
	<b>6</b>	Discordantes	Agem em discordância com a organização, mas não assumem uma posição pública de acusação	Negativa	Passivo
	<b>7</b>	Acusadores	Discordam e acusam publicamente a organização	Negativa	Ativo
	<b>8</b>	Sitiadores	Elaboram processos organizados contra a organização	Negativa	Ativo

**Fonte: Adaptado de Simão e Jorge (2013, p.49).**

Para Hayes, Hendrix e Kumar (2013) a segmentação dos diversos públicos em componentes é necessária, para que estes sejam direcionados para mensagens específicas, através de meios de comunicação apropriados. Sendo fundamental atingir os públicos mais

importantes para a organização, ou seja, a priorização do público. Esta prioridade é determinada por diversos fatores (e.g. grau de influência, prestígio, poder ou talvez necessidade, nível de envolvimento com o cliente ou organização). Para melhor compreensão da segmentação e priorização do público os autores concebem quatro questões indispensáveis:

- Quem é o público?
- Porque é importante para nós?
- Quão ativo ou envolvido é o público em relação aos nossos interesses?
- Quais são os públicos mais importantes para nós, em ordem de classificação prioritária?

Voltando à proposta integradora do conceito de públicos dos autores Eiró-gomes e Duarte (2004) um modelo de segmentação, de um modo geral, deve permitir identificar públicos positivos, negativos, neutros e mesmo desinteressados, indo assim de encontro à Teoria de Integração Central de Públicos de Simão e Jorge (2013).

### **1.5. Processo de comunicação em Relações Públicas**

As RP podem ser consideradas um processo, pois são um conjunto de ações com capacidade de produzir um resultado (Seitel, 2017). Para descrever este processo, Seitel (2017) baseou-se no modelo criado por John Marston. Este modelo é conceptualizado pelo acrónimo RACE, que designa os quatro passos essenciais no processo de RP. Os quatro passos são descritos da seguinte forma: Investigação (*Research*) representa a investigação de atitudes sobre o assunto em questão; Ação (*Action*) identifica a ação do cliente no interesse público; Comunicação (*Communication*) descreve a comunicação da ação para obter compreensão, aceitação e apoio; por fim Avaliação (*Evaluation*) avalia a comunicação de forma a verificar se a opinião foi influenciada.

Outro modelo de processo de RP é o modelo de Kathleen S. Kelly (1998). Neste caso, o modelo é conceptualizado pelo acrónimo ROPES, que designa os cinco passos essenciais no processo de RP: Investigação (*Research*), Objetivos (*Objectives*), Planificação (*Programming*), Avaliação (*Evaluation*) e Administração (*Stewardship*). O processo inicia-se com a investigação, neste passo o profissional de RP deve ter em consideração a organização à qual pertence, a oportunidade apresentada à organização e os públicos relacionados com organização e com a oportunidade. O segundo passo é estabelecer objetivos. Estes advêm do foco da organização e são sustentados pelo produto da

investigação. O terceiro passo é a planificação que consiste no planeamento e implementação de atividades que darão origem a resultados enquadrados nos objetivos estabelecidos. O quarto passo é a avaliação que supervisiona a planificação e determina se os objetivos definidos foram cumpridos. A administração completa o processo e por conseguinte volta ao primeiro passo, tendo por base quatro elementos: reciprocidade, responsabilidade, reportar as ocorrências e promover a interação. Observamos todo este processo esquematizado no Quadro n.º 4.

**Quadro n.º 4 - Matriz do Processo ROPES de Kathleen S. Kelly**

	<b>Passos do Processo</b>	<b>Ideias-Chave</b>
<b>R</b>	<b>Investigação (<i>Research</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização</li> <li>- Oportunidade</li> <li>- Público</li> </ul>
<b>O</b>	<b>Objetivos (<i>Objectives</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco da Organização</li> <li>- Sustentados pela Investigação</li> </ul>
<b>P</b>	<b>Planificação (<i>Programming</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento</li> <li>- Implementação</li> </ul>
<b>E</b>	<b>Avaliação (<i>Evaluation</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação</li> <li>- Processo</li> <li>- Programa</li> </ul>
<b>S</b>	<b>Administração (<i>Stewardship</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciprocidade</li> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Reportar</li> <li>- Promover a interação</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria com base em Kelly (1998).**

Existem ainda outros acrónimos que descrevem o processo de RP. São exemplos o modelo ROSIE e o modelo RPIE. O modelo “ROSIE para investigação, objetivos, estratégias, implementação e avaliação” (Wilcox et al., 2015, p.40).

Quanto ao modelo “RPIE para investigação, planeamento, implementação e avaliação, dando ênfase ao elemento de planeamento como uma etapa necessária para iniciar um processo de comunicação” (Seitel, 2017, p.35).

## CAPITULO 2

### AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM CONTEXTO MILITAR

#### 2.1. Importância das Relações Públicas na Defesa

No que respeita à defesa do país é importante comunicar aos cidadãos quais as atividades onde os recursos do Governo se encontram empenhados e que justificam o investimento do país para os manter (Carvalho, 2015, p.23). Os líderes militares estão a reconhecer de uma forma progressiva a visão, cada vez mais importante e construtiva, das relações públicas (Levenshus, 2013a, p.567).

Para Adache (2014), as RP devem ser vistas como um mecanismo estratégico, através do qual os militares procuram comunicar com a sociedade civil e conquistar o apoio público. Este mecanismo estratégico está amplamente instituído no meio militar de muitos Estados-Nação ou Nações em desenvolvimento.

“Os Estados Unidos da América são conhecidos como pioneiros na defesa do conceito de Relações Públicas nas suas Forças Armadas” (Adache, 2014, p.52), no entanto se analisarmos a nível global, as RP são cada vez mais um recurso em expansão no meio militar pelo mundo. Por exemplo, nas Forças Armadas da República Eslovaca, as RP são consideradas uma “importante fonte de informação sobre defesa (...) que não servem apenas para informar os militares, mas também o público em geral sobre as atividades das forças armadas, operações militares (...) importantes marcos históricos e personalidades que participaram ou contribuíram para o desenvolvimento das Forças Armadas” (Petrufová & Belan, 2011, p.140).

No caso do Exército Brasileiro, segundo o “Manual de Campanha: Comunicação Social” do Estado Maior do Exército (2009), as RP, bem como Informações Públicas e Divulgação Institucional, são consideradas atividades de Comunicação Social. Quanto às RP em específico, estas são planeadas e desenvolvidas tendo por referência os públicos-alvo da Força, contribuem para o aprimoramento da imagem da Exército Brasileiro e concorrem para “uma sinergia interna, para a melhoria da autoestima e coesão dos integrantes da organização militar e para criar laços sólidos de bom convívio com a comunidade, cujas iniciativas irão sempre influir na manutenção dos elevados índices de aceitação do Exército junto à população” (idem, p.2-9).

De acordo com o *Manual de Asuntos Civiles (MC 41-1)*, do ano 2006, em uso pelo Exército Venezuelano, as RP abrangem duas áreas distintas, designadamente, o ambiente externo à força e o seio da instituição. As atividades desempenhadas em RP devem refletir “as contribuições da Força para as dinâmicas sociais, econômicas e culturais, que de alguma forma contribuem para o bem-estar da comunidade e da organização (...) e melhorar o padrão de vida dos seus membros” (idem, p.25).

Destaca-se também o desempenho notável do Exército de Terra Espanhol e do seu Sistema de Comunicação (SICOM). Segundo Izquierdo (2008), o SICOM abarca as seguintes modalidades comunicativas: relações com os meios de comunicação, publicações institucionais, relações públicas e protocolo, e publicidade. Quanto ao papel das RP e protocolo, Izquierdo especifica que permitem “estabelecer um contacto direto com os cidadãos, pessoas relevantes na sociedade e autoridades civis”, acrescenta ainda que o objetivo das RP e protocolo é “que o Exército seja conhecido e valorizado nas suas múltiplas facetas” (2008, p.533).

No caso de França, cada Força Armada (Terra, Mar, Ar e *Gendarmerie*) possui um Serviço de Informações e Relações Públicas das Forças Armadas (SIRPA). Os SIRPA desempenham “missões de comunicação interna (revistas, intranet) e externa, incluindo a produção de documentos escritos e imagens (vídeo, fotos, infográficos), parte das relações com a imprensa e eventos, como feiras comerciais” (Chaize et al., 2013, p.22).

Em Portugal, nas Forças Armadas, a “atividade inerente à comunicação é dirigida pelo Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), centralizada no seu gabinete, estando cometida a responsabilidade pelo planeamento, conceção, coordenação e controlo ao Chefe das Relações Públicas” (Temporão et al., 2017, p.7).

Em suma, verificamos que o meio militar é representado por instituições públicas únicas que desempenham um papel legitimamente privilegiado na sociedade, em que cada vez mais surge a necessidade de desenvolvimento de mecanismos que possibilitem a boa imagem e visão positiva do público em relação à instituição, através de atividades militares de relações públicas.

## **2.2. Relações Públicas militares e *Public Affairs***

O termo *public affairs* está inteiramente ligado às relações públicas militares. Pretende-se assim nesta investigação explanar os conceitos de forma a melhorar a compreensão das RP no meio militar. Ora, na Enciclopédia de Relações Públicas o termo de

*public affairs* é descrito como sendo o “processo de gestão pelo qual as organizações corporativas procuram influenciar políticas públicas, formuladores de políticas e públicos considerados críticos” (Levenshus, 2013b, pp.709-710). Para os autores Wilcox et al. (2015) o termo *public affairs* é frequentemente empregue por organizações sem fins lucrativos, universidades e agências governamentais. Sendo que para os militares é usual recorrerem ao termo *public affairs* para designarem relações públicas militares. Também para Levenshus (2013b) as relações públicas militares são referidas como *public affairs*, refletindo o desempenho das organizações militares com o intuito de influenciar, informar, e construir relações com públicos estratégicos de forma a assegurar o sucesso em operações militares e objetivos traçados.

De acordo com a Sebenta de Relações Públicas da Força Aérea Portuguesa (FAP) em vigor, embora os termos “*Public Relations*”, “*Public Affairs*” e “*Public Information*” sejam considerados pela Aliança Atlântica como “estágios diferentes de comunicação com o público” (P. Gonçalves, 2006, p.6), no contexto do conteúdo do documento não foram assumidas diferenças entre os termos, tendo sido todos eles considerados como Relações Públicas em contexto militar.

No âmbito da NATO, a Comunicação Estratégica (CE) ocupa um lugar importante, “com o propósito de permitir à organização reforçar e melhorar os mecanismos de comunicação com os seus públicos-alvo, bem como, com outras organizações e atores internacionais, racionalizando os seus recursos” (Queiroz, 2012, p.20). O recurso à CE prevê “o uso coordenado e apropriado das atividades e capacidades de comunicação da NATO em apoio às políticas, operações e atividades da Aliança e a fim de promover os objetivos da NATO”<sup>3</sup>. Entre as diversas atividades coordenadas pela CE da NATO estão as *Military Public Affairs*. Ao analisarmos as políticas da NATO referentes a relações públicas militares, surge apenas e sempre o termo *Public Affairs*, que se assume como:

Função responsável por promover as metas e objetivos militares da NATO para os públicos, a fim de aumentar a consciencialização e a compreensão dos aspetos militares da Aliança. Incluindo o planeamento e a condução de relações com os *media*, comunicação interna e relações com a comunidade <sup>4</sup>.

Em suma, apoiados na perspetiva de Patricia Marcelino (2012) “podemos afirmar que não existe uma real diferença entre estes dois conceitos, para além do facto de *Public Affairs* ser uma área das Relações Públicas que é especializada na comunicação governamental”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr. PO (2009) 0141, *NATO Strategic Communications Policy*, Bruxelas, 2009.

<sup>4</sup> Cfr. MC 0457/2 *NATO Military Public Affairs Policy*, Bruxelas, 2011, p.11.

<sup>5</sup> Cfr. <https://www.revistamilitar.pt/artigo/769>, acessado em 23 de Fevereiro de 2020, pelas 12h14min.

### 2.3. Perfil do profissional de Relações Públicas militares/ *Public Affairs*

Como vimos anteriormente não existe real diferença entre os conceitos de *public affairs* e RP quando nos referimos ao contexto militar, vamos assim recorrer à utilização de ambos os conceitos tendo em consideração que possuem a mesma interpretação.

Embora cada organização militar seja única, com missão e objetivos específicos, para Levenshus (2013b) as funções de relações públicas militares, de um modo geral dividem-se em três áreas distintas: as relações com a imprensa, as relações com a comunidade, e as relações internas. Por sua vez, a política militar de *Public Affairs* da NATO (2011)<sup>6</sup>, considera as três funções básicas como sendo: a comunicação externa, a comunicação interna e as relações com a comunidade.

Sabendo as funções desempenhadas nas RP militares, é necessário analisar o perfil do profissional que as desempenha. Assim, o perfil do profissional de RP militares em muito se assemelha ao perfil de um profissional civil da mesma área, com a dissemelhança de se enquadrar num meio militar.

Como citado em Stephens (1978), de acordo com o Brigadeiro General Robert B. Solomon, Chefe de *Public Affairs* do Exército Americano em 1977, a maioria dos serviços de relações públicas tem objetivos que se assemelham aos do meio militar. Considerando que os objetivos referidos são aludidos em relação: (1) À organização: Desenvolvimento de uma organização de *public affairs* que deve ser reconhecida pela sua excelência, capacidade de resposta, prevenção e dedicação aos objetivos do Exército; (2) Ao profissional: Os profissionais de *public affairs* no Exército devem ser bem treinados, altamente motivados, e ter a confiança do público, dos camaradas e dos superiores; (3) Aos assuntos internos: Devem ser mantidos os esforços na transmissão da informação interna que cumpre com as necessidades do público interno, a fim de sustentar uma força motivada e leal; (4) Aos assuntos externos: Promove canais de comunicação claros e abertos entre o Exército e o público externo.

A responsabilidade do profissional de RP militares é enorme pois “a evolução das relações públicas como uma função de gestão nas Forças Armadas é paralela à evolução de outras instituições (...) o elevado número de públicos tem a necessidade de se informar exigindo a prontidão de resposta das FA” (Stephens, 1978, p.19). No entanto, esta responsabilidade atribuída aos profissionais de RP pode causar problemas, caso os mesmos

---

<sup>6</sup> Cfr. MC 0457/2 *NATO Military Public Affairs Policy*, Bruxelas, 2011, p.11.

“não comuniquem de uma forma ajustada (...), não estejam bem informados relativamente aos assuntos que tratam ou adotem opiniões ou visões distintas das oficialmente estabelecidas pelas chefias das suas organizações ou pela direção superior da defesa” (Carvalho, 2015, p.24).

Tendo em atenção o facto de serem os profissionais de RP militares, a fazer a ligação entre a instituição e os *media*, é sobre estes profissionais que incidem as exigências da fluidez da comunicação e as responsabilidades no sentido de evitar falhas suscetíveis de compreender a imagem institucional.

Segue o exemplo da Marinha Portuguesa, que no seu Manual para Jornalistas (2005), realizado no Serviço de Informação e Relações Públicas (SIRP), faz uma descrição dos princípios que devem pautar a relação entre a Marinha e os Órgãos de Comunicação Social (OCS), dando a conhecer a sua doutrina tanto aos OCS como aos Oficiais de Relações Públicas (ORP). Para além disso, explana também linhas orientadoras que guiam o ORP no desempenho das suas funções. Traduzindo as linhas orientadoras nos dez mandamentos seguintes: (1) Não mentir; (2) Não assumir pressuposições; (3) Manter as promessas; (4) Não especular; (5) Não comentar matérias fora da sua responsabilidade; (6) Não fazer comentários *off the record*; (7) Pensar positivo; (8) Pensar em avanço; (9) Proteger as informações classificadas, ou que possam comprometer operações, sem contudo classificar a informação quando o único objetivo é proteger a Marinha de crítica ou embaraço; (10) Não divulgar nomes de pessoal acidentado.

#### **2.4. Os *media* e a segurança de informação na defesa**

Os *media* são os olhos da opinião pública nos conflitos distantes e podem ajudar a cumprir o ditado que diz: “A ameaça, tal como a beleza, está nos olhos do observador” (Gonçalves, 2006, p.5).

Quando a velocidade de cobertura dos *media* excede o tempo (e a complexidade) da atividade militar, as operações militares, em particular a segurança dos militares podem ser afetadas. Face a esta ocorrência, Limor e Nossek (2006) criam um modelo que classifica as relações entre os militares e os *media* em dois padrões, relativamente às suas abordagens espaciais, em ambiente de guerra: O Espaço Fechado e o Espaço Aberto.

O Padrão de Espaço Fechado (Cfr. Figura n.º 2) ilustra uma relação de controlo e supervisão de conteúdos, recorrendo para isso a uma “variedade de técnicas, incluindo censura formal, manipulação e outras restrições, como impedir o acesso dos jornalistas às

zonas de batalha” (Limor & Nossek, 2006, p.503). Impõe obstáculos ao fluxo bidirecional de informações indesejáveis além-fronteiras, recorrendo para isso à “censura rigorosa, interferência sofisticada de transmissões inimigas e afins” (idem, p.503). E garante a cooperação por parte dos *media*, evitando “a publicação de informações que o governo e militares consideram prejudiciais” (idem, p.503).

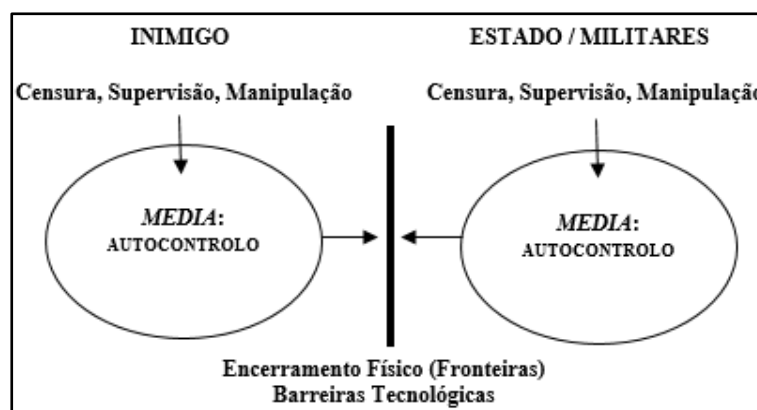


Figura n.º 2 - Relação entre os militares e os media em Espaço Fechado

Fonte: Adaptado de Limor e Nossek (2006, p. 503).

A censura de produtos dos *media* e o acesso controlado à área de batalha são historicamente os métodos usados para manter a segurança operacional (Hill, 1997, p.8) o que, a par de outras diferenças entre instituição militar e instituição mediática, pode ser objeto de tensão entre militares e jornalistas. Ainda que a relação entre os *media* e os militares tenha mudado substancialmente, tendencialmente a “preocupação do meio militar (...) concentra-se na segurança operacional e na segurança física dos *media*” (Hill, 1997, p.16).

Por outro lado, o Padrão de Espaço Aberto (Cfr. Figura n.º 3), de Limor e Nossek (2006), supõe que as guerras atualmente, não se resumem a meros conflitos locais entre duas nações rivais e que com o surgimento das tecnologias modernas, o fluxo de informação passa a ser livre e abundante. Os *media* exploram inovações tecnológicas para fornecer aos consumidores, com informações atualizadas e variadas, diretamente do campo de batalha.

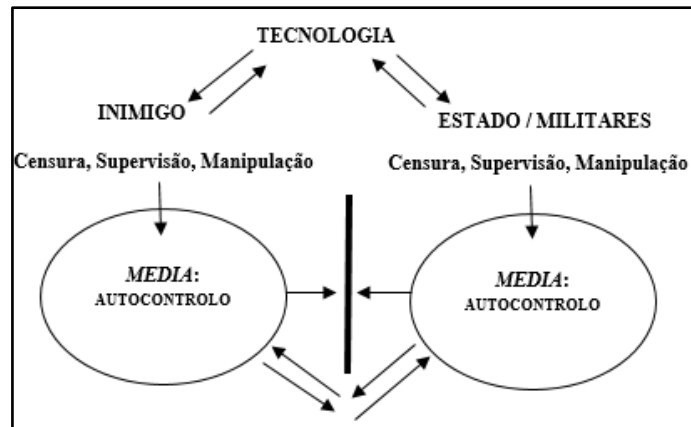


Figura n.º 3 - Relação entre os militares e os media em Espaço Aberto

Fonte: Adaptado de Limor e Nossek (2006, p. 505).

Para Adache (2014), o papel crítico que as Instituições Militares desempenham, implica que as RP sejam conduzidas de maneira a considerar as obrigações de uma força militar em relação à sua nação. Assim, para uma melhor relação com os *media* foram criadas várias medidas que orientam os profissionais militares a desempenhar as suas funções, no âmbito de Políticas de Informação Pública.

De acordo com o estabelecido na Política militar da NATO em *Public Affairs*<sup>7</sup>, definiram-se três tipos de Políticas de Informação Pública, que guiam a atitude dos militares perante a atividade dos *media*. São assim classificadas como: “REATIVA”, “ATIVA” e “MUITO ATIVA”.

Assim, quanto à Política de Informação Pública Reativa, os esforços para promover a consciencialização são mínimos, no entanto, os profissionais de *Public Affairs* deverão estar preparados para responder a qualquer questão. Esta postura emprega-se geralmente em situações de treino e condução de operações militares de combate, onde impera o secretismo das táticas e meios utilizados, sendo também uma postura a considerar em determinadas fases de situações de Crise. Quanto à Política de Informação Ativa, promove-se a consciencialização do público. Recorre-se a este tipo de abordagem quando se espera que a atividade tenha algum interesse do público, mas simultaneamente se quer evitar a especulação e manter um *low profile*. Por fim, quanto à Política de Informação Muito Ativa promove-se a consciencialização, a visibilidade e o fluxo de informações. Esta postura é adotada quando é do interesse ou desejo da instituição a revelação ao público.

<sup>7</sup> MC 0457/2 NATO Military Public Affairs Policy, Bruxelas, 2011, p.18.

## **CAPITULO 3**

### **AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

#### **3.1. Enquadramento Legal das Relações Públicas no Exército**

No contexto organizacional do Exército Português, o Decreto Regulamentar n.º 11/2015 de 31 de Julho, estabelece as atribuições e competências do Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército (GabCEME), como órgão de apoio direto e pessoal ao Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), tendo este a competência de assegurar as atividades da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo (RCRPP).

Assim de acordo com o Art.º7.- Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Decreto-Lei n.º 11/2015, de 31 de Julho, à RCRPP compete planear, assegurar e coordenar as atividades de relações públicas e protocolo do Exército, de acordo com as orientações do CEME, nomeadamente preparar e difundir a informação interna e externa, bem como coordenar e apoiar as atividades de relações públicas dos comandos subordinados<sup>8</sup> e assegurar as atividades protocolares do Exército, constituindo-se como o órgão diretor do protocolo<sup>9</sup>.

Atualmente a estrutura do Quadro Orgânico do GabCEME<sup>10</sup>, aprovado em 2017, mantém-se operacional (como ilustra a Figura n.º 4), no entanto a Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo está a realizar a sua adaptação à nova “macroestrutura funcional da entidade que corporiza o nível estratégico do Sistema, que organicamente integra o Gabinete do CEME”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Cfr. Artº7 al. A) do Decreto Regulamentar n.º.11/2015 de 31 de Julho.

<sup>9</sup> Idem, al.b).

<sup>10</sup> Documento N° 03.03.11 classificado como “Reservado” (Quadro orgânico da Direção de Doutrina do Comando da Instrução e Doutrina), p.3.

<sup>11</sup> Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021, p.27.

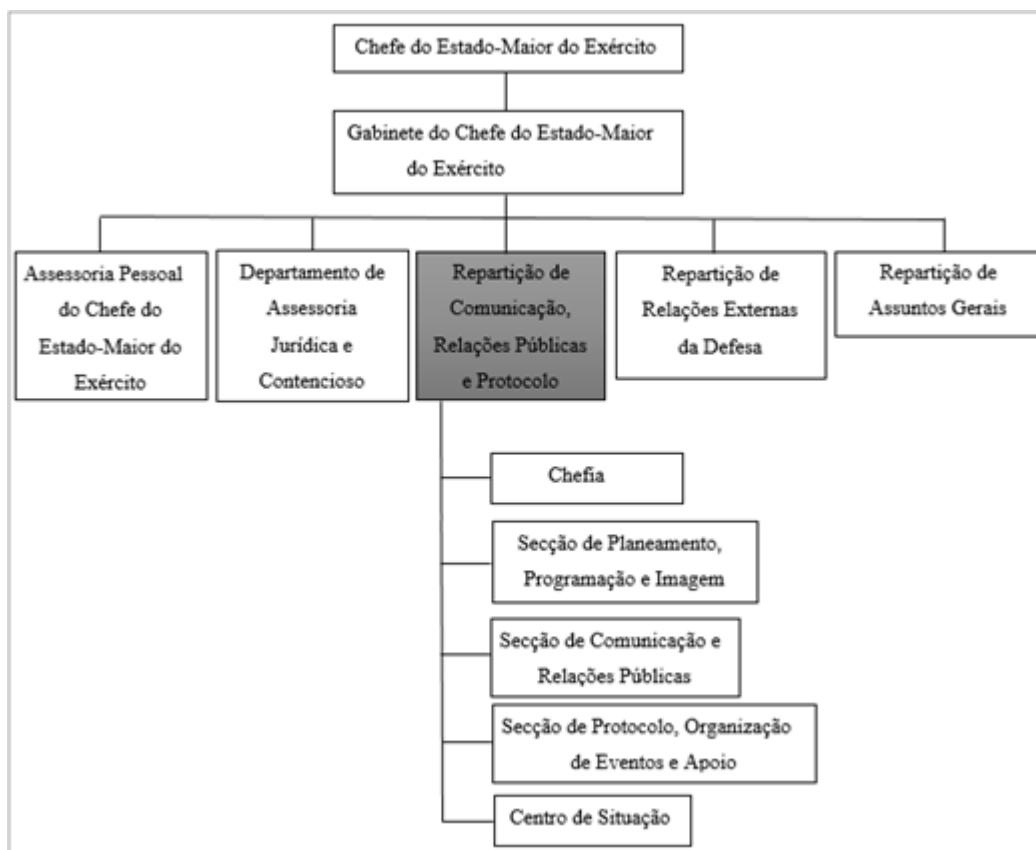


Figura n.º 4 - Organograma do GabCEME (2017)

Fonte: Adaptado de Exército Português (2017) Quadro Orgânico 01.01.01.

### 3.2. Política Comunicacional

Atualmente, a Política Comunicacional do Exército, está estruturada segundo o “Plano Geral de Comunicação do Exército para o Biénio 2015/2016”<sup>12</sup>. Neste documento está explanada a estratégia de comunicação utilizada pelo Exército Português, com o objetivo de potenciar a sua visibilidade e a afirmação da sua imagem institucional. Desenvolve também uma “política de comunicação interna eficaz e dirigida a todos os militares, civis e Família Militar, de forma a garantir a sua informação, motivação e comprometimento com os objetivos definidos pelo Comando do Exército”<sup>13</sup>.

No documento em questão, são traçadas orientações para a comunicação interna e externa. É definido o público-alvo (público interno e público externo), bem como, as

<sup>12</sup> Documento classificado como “Reservado” (Plano Geral de Comunicação do Exército para o Biénio 2015/2016).

<sup>13</sup> Documento classificado como “Reservado” (Plano Geral de Comunicação do Exército para o Biénio 2015/2016), p.5.

mensagens-chave a transmitir. Enumera os meios de comunicação e RP empregues a nível externo (*Site* do Exército na Internet<sup>14</sup>, *Jornal do Exército*, ações de recrutamento, conferências de imprensa e *press releases* da RCRPP) e a nível interno (*Jornal do Exército*, rede de Intranet<sup>15</sup>, mensagens às Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O), comunicado interno, publicações das U/E/O, diretivas e reuniões de comando, entre outras).

Para além disso, são também definidos no Plano de Comunicação, os meios especificamente direcionados para as Relações Públicas, como o Logótipo Oficial do Exército<sup>16</sup>, linhas orientadoras nas relações com os OCS, diretrizes para formulação de uma notícia, diretrizes para redação de um comunicado de imprensa e dossiê de imprensa ou *press kit*.

A Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021<sup>17</sup> é também um documento imprescindível na estruturação da comunicação do Exército Português, pois traduz-se nos objetivos estratégicos e operacionais do Exército, para os quais são definidas as metas e os respetivos indicadores. Um dos objetivos estratégicos definidos referente à comunicação do Exército é “Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa”<sup>18</sup>. Quanto aos objetivos operacionais, são especialmente orientados para a divulgação do Exército e conhecimento público da sua eficiência operacional.

Atualmente o Exército Português encontra-se em fase de adaptação à nova Política de Comunicação estabelecida na “Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército 2019/2021”<sup>19</sup>, com uma nova conceção estrutural do Sistema de Comunicação do Exército Português.

### **3.3. Relação com a Imprensa**

Os jornalistas há muito que cobrem as ações dos militares, seja em tempos de paz ou de guerra. (Theunissen, 2002, p.26). No caso específico do Exército Português, o relacionamento entre militares e a imprensa, “tanto em Portugal como no estrangeiro, assumem maior dificuldade em momentos de crise” (Machado & Carvalho, 2004, p.113).

---

<sup>14</sup> Cfr. Anexo A- *Template* na Página Principal do *Site* da Internet.

<sup>15</sup> Cfr. Anexo B- *Template* na Página Principal do *Site* da Intranet.

<sup>16</sup> Cfr. Anexo C- *Template* do Logótipo oficial do Exército.

<sup>17</sup> Documento classificado como “Reservado” (Diretiva Estratégica do Exército 2019/2021)

<sup>18</sup> Documento classificado como “Reservado” (Diretiva Estratégica do Exército 2019/2021), p.28.

<sup>19</sup> Documento classificado como “Reservado” (Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército 2019/2021).

O início dos anos 90 é marcado pela assinalável presença dos militares portugueses em missões de paz internacionais, dirigidas pelas Nações Unidas. Para Pereira (2005) a participação em forças multinacionais funcionou como valorização profissional dos militares portugueses, conferindo-lhes uma projeção mediática e social sem precedentes.

Entre 1991 e 1995 Portugal empenhou unidades militares em Moçambique e em Angola, na Eslovénia, na Krajina-Eslavónia, na Bósnia-Herzegovina e nas operações de vigilância das águas do Adriático (*Sharp Vigilance*, 1992; e *Maritime Guard*, 1993) e dos céus da Bósnia (*No Fly Zone*, 1992-95). No entanto, segundo Pereira (2005) por se tratar de missões individuais raramente mereceram aos *media* mais do que uma atenção pontual.

A relação com a imprensa altera-se completamente com o decorrer da operação *Joint Endeavour*, no início de 1996, em que o Exército Português envia forças para a missão Bósnia Herzegovina, no âmbito da *Implementation Force* (IFOR) da NATO. De acordo com Pereira (2005) cada contingente dispunha de um oficial responsável pelos contactos com os *media* e de uma mini-estrutura de relações públicas.

A importância dada à imprensa no âmbito da missão resultou num grande impacto para a comunicação social portuguesa. O facto de não existirem outras formas de comunicação para o país contribuiu para que o papel dos OCS fosse valorizado, pois informavam os portugueses do decorrer da missão, e facilitavam as comunicações entre familiares e amigos dos militares.

O interconhecimento entre a Instituição militar e os OCS, resultante das experiências obtidas nos teatros de operação, potenciou as lições aprendidas, tendo o Exército desenvolvido ações como a “realização de palestras sobre o relacionamento com jornalistas e (...) distribuição, a todos os militares envolvidos nestas operações, de um documento intitulado linhas de orientação nas relações com os órgãos de comunicação social” (Machado & Carvalho, 2004, p.85). As “linhas de orientação nas relações com os OCS” ainda hoje se mantém, no entanto com ligeiras mudanças adaptadas à situação social que vivemos atualmente. O mesmo ocorre com a realização de palestras para todas as forças que estão em preparação para missões no exterior, sendo efetuadas pelos oficiais da RCRPP ou porta-voz do Exército.

Os autores Machado e Carvalho (2004) consideram assim que o Exército é uma instituição aberta à comunicação social, embora com limitações quando se trata de abordar aspetos considerados negativos para a imagem da instituição.

## **PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO**

### **CAPÍTULO 4 METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS**

#### **4.1. Problema, questão e objetivo da investigação**

A investigação é, por definição, algo que se procura (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.31), sendo a escolha e a delimitação do tema procedimentos essenciais para o sucesso de uma investigação (IUM, 2016, p.43).

O objetivo desta investigação consiste na compreensão do desenvolvimento das ações de RP no Exército Português, para isso é necessário enunciar as diversas modalidades de iniciativa destas ações; enunciar os modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação; identificar o público-alvo das ações; enumerar os meios utilizados nas ações e descrever em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.

Referem Quivy e Campenhoudt (2005) que traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada, apresentando qualidades de clareza, de exequibilidade e pertinência. Para Rosado (2015, p.79) esta pergunta “orientará, tal e qual um farol” toda a investigação.

Para Maxwell (1996) a função da questão de investigação é explicar especificamente o que a nossa investigação pretende compreender. Como tal, formula-se a seguinte questão central (QC): Como se desenvolvem as ações de RP no Exército português?

Após formulada a QC, surgem as Questões derivadas (QD). As QD são as seguintes:

**QD1:** Como se decidem as ações desenvolvidas pelas RP?

**QD2:** Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP?

**QD3:** Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pelas RP?

**QD4:** Que meios são utilizados nas ações desenvolvidas pelas RP?

**QD5:** Qual a contribuição das RP para a imagem do Exército Português?

Numa investigação, a hipótese pode ser considerada como um guia de todo o procedimento metodológico (Oliveira, 2007, p.30), pois se por um lado as QD indicam o

que desejamos compreender, as hipóteses de investigação (HI), “ao contrário, são uma declaração de respostas provisórias para essas perguntas” (Maxwell, 1996, p.53). Assim, formulámos as seguintes HI:

**HI1:** As ações desenvolvidas pelas RP são decididas conforme o objetivo a atingir.

**HI2:** Os objetivos a atingir vão de encontro aos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos na política comunicacional do Exército.

**HI3:** O público-alvo das RP depende do tipo de mensagem que se pretende divulgar.

**HI4:** As RP utilizam meios multifacetados com predomínio nas redes sociais.

**HI5:** As RP contribuem diretamente para a construção da imagem do Exército Português.

Esquemáticamente, e articulando todas as componentes que serviram à sua construção, o modelo de análise, apresenta-se no Apêndice A. Ilustra-se nesse esquema a articulação entre os objetivos, as questões de investigação e as hipóteses. Acrescenta-se ainda a correspondência com o guião do inquérito por entrevista.

#### **4.2. Abordagem e método da investigação**

Segundo Bauer e Gaskell (2002), um dos primeiros problemas enfrentados por um investigador é o de decidir qual o método a utilizar para um problema de investigação. Para Stake (2011) numa investigação procuramos sempre compreender como algo funciona, seja por métodos quantitativos ou qualitativos. Embora os dois métodos de investigação “proponham etapas e abordagens da realidade que são diferentes, ambos requerem todavia que a investigação seja tão rigorosa e sistemática quanto possível” (Fortin, 1999, p.22).

A escolha correta dos métodos a utilizar na investigação “deve ser feita em conjunto com as questões de investigação e a finalidade ou objetivo” (Leavy, 2014, p.4). Assim, a nossa QC (Como se desenvolvem as ações de RP no Exército Português?) e o objetivo da nossa investigação (compreender o desenvolvimento das ações de RP no Exército Português) remetem-nos para um paradigma de cariz qualitativo, em que o “raciocínio se baseia principalmente na perceção e compreensão humana” (Stake, 2011, p.21) e a preocupação da investigação vai de encontro à “compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo” (Fortin, 1999, p.22).

Deste modo, a escolha da abordagem qualitativa nesta investigação prende-se com a “procura de respostas para perguntas que enfatizam a criação da experiência social” (Denzin

& Lincoln, 2005, p.10) em detrimento da abordagem quantitativa que se baseia na “medição e análise de relações causais entre variáveis, não processos” (idem, p.10).

Uma vez estipulado o paradigma a utilizar nesta investigação, importa agora enunciar os métodos básicos de investigação científica. Diante os “três métodos de investigação essenciais a reter: método dedutivo, método indutivo e método hipotético-dedutivo” (Rosado, 2015, P.77), a presente investigação segue uma metodologia hipotético-dedutiva, “que também se denomina Método de Verificação de hipóteses” (idem, P.78), pois de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p.144) este método “gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real”. Assim “o investigador deve começar por formular hipóteses ou teorias para, de seguida, verificar se elas são verdadeiras ou falsas, por meio de testes dedutivos” (IUM, 2016, p. 22).

#### **4.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

Após realizada a escolha metodológica para a nossa investigação, procedemos à recolha de dados recorrendo a instrumentos e técnicas apropriados para tal. Para uma investigação qualitativa, como a que assenta esta investigação, existem três grandes grupos de técnicas de recolha de dados: a análise documental; as entrevistas; e a observação (Sousa & Baptista, 2011).

A análise documental consiste num método de tratamento e análise de informações contidas em documentos (Chizzotti, 1991) e tem por “objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação” (Bardin, 2011, p.51).

Nesta investigação, a análise documental incluiu a revisão da literatura acerca da temática e orientou, posteriormente, o trabalho de campo realizado. A recolha de documentação foi conduzida recorrendo a pesquisa bibliografia de várias fontes e suportes, incluindo bases de dados *online*, repositórios institucionais e revistas eletrónicas. Para além destes meios, recorreu-se à consulta de documentação interna do Exército Português, facultada pela RCRPP e acedida através da plataforma Intranet do Exército. Foi também possível, a análise documental de dados de imprensa, fornecidos pela RCRPP, sendo a sua recolha efetuada pela plataforma *Manchete*.

A entrevista constitui um “modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões

de investigação formuladas” (Fortin, 1999, p.245). É empregue “em diferentes momentos de uma investigação, designadamente na fase exploratória e na fase de verificação ou empírica, embora com objetivos diferentes” (IUM, 2016, p.47).

Assim, na presente investigação, numa primeira fase recorreremos a entrevistas exploratórias com a função de “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.69) e numa segunda fase recorreremos a entrevistas complementares, realizadas presencialmente e por plataforma eletrónica, sendo classificadas quanto ao grau de liberdade como semiestruturadas, pois apesar de se recorrer à elaboração e domínio de um guião, “as perguntas são colocadas ao sabor do teor da conversa e da oportunidade” (IUM, 2016, p.86).

Para além da elaboração de guiões de entrevista<sup>20</sup>, cuidámos da apresentação e dos rituais de interação iniciais, esclarecendo a finalidade e objetivo da investigação e definindo claramente o que se espera do entrevistado.

Por fim, quanto à observação, esta é considerada a “chave do conhecimento e constitui o elemento central do processo de investigação” (Fortin, 1999, p.36). Ander-Egg (1978, citado por Marconi & Lakatos 2003, p.190) conceptualiza a técnica de observação classificando-a por quatro categorias, como se apresenta no Quadro n.º 5.

**Quadro n.º 5 - Classificação da técnica de observação segundo Ander-Egg (1978).**

Classificação da Observação de acordo com:			
Meios utilizados	Participação do observador	Nº de observadores	Local onde se realiza
Não estruturada (assistemática)	Não participante	Individual	Na vida real (trabalho de campo)
Estruturada (sistemática)	Participante	Em equipa	Em laboratório
	Natural		
	Artificial		

**Fonte: Elaboração própria.**

Mediante o objetivo da presente investigação, a investigadora teve oportunidade de enriquecer a pesquisa fazendo observação participante na RCRPP do Exército Português, no período de 2 de Março de 2020 até 12 de Março de 2020, acompanhando todas as atividades,

<sup>20</sup> Cfr. Apêndices B, C & D.

deslocações a eventos, reuniões, bem como o desempenho diário das funções profissionais dos elementos da RCRPP.

Assim, seguindo a classificação anteriormente exposta, a observação foi assistemática, uma vez que foi possível a recolha de dados na RCRPP sem ser necessária a utilização de “meios técnicos especiais ou (...) perguntas diretas” (Marconi & Lakatos, 2003, p.192). Participante, pois “o investigador vive a situação em estudo por dentro, sendo-lhe assim possível conhecê-la de forma mais precisa e profunda” (Freixo, 2011, p. 197). A observação considera-se individual, por ter recorrido a um único observador. Por fim, classifica-se como tendo sido realizada na vida real, pois “as observações são feitas no ambiente real, registando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente” (Marconi & Lakatos, 2003, p.195).

#### **4.4. Delimitação da Amostra**

Para a delimitação da amostra da nossa investigação, é necessário antes de mais clarificar os conceitos de universo, população, amostra e sujeito. Assim, entende-se por universo, ou população, o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo (Vergara, 2004), a amostra corresponde ao subconjunto de elementos ou de sujeitos pertencentes à população que são convidados a participar no estudo (Fortin, 1999). Por sua vez o sujeito representa o indivíduo que irá fornecer os dados que o investigador necessita (Vergara, 2004).

A população compreende todos os elementos que partilham características comuns, definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo (Fortin, 1999). Assim, no contexto da nossa investigação, a população compreende os militares que desempenham ou desempenharam funções na área de comunicação.

A amostra definida na presente investigação é considerada uma amostra por contraste-saturação “pois como o seu nome indica, pretende atingir rapidamente a saturação e é geralmente aplicada em problemáticas não muito complexas e relativamente restritas” (Guerra, 2006, p.46).

Os critérios de constituição da amostra são baseados nos conhecimentos e na experiência profissional em comunicação e RP em meio militar. Constituiu-se para esta investigação dois grupos de participantes: O primeiro grupo compreende sete militares do Exército português, que desempenham ou desempenharam funções na RCRPP; o segundo grupo é materializado por um militar da Marinha Portuguesa, que desempenha funções no

Centro de Informação e RP (CIRP) e um militar da Força Aérea Portuguesa (FAP) que desempenha funções na Repartição de RP.

Com isto, recorreremos à caracterização da amostra, sendo que a mesma se encontra esquematizada no Apêndice E, para tal não foram recolhidos elementos pessoais ou profissionais que permitam a identificação individual dos intervenientes.

#### **4.5. Tratamento e análise dos dados**

Após a recolha de dados, realizada de acordo com os procedimentos indicados anteriormente, os dados são elaborados e classificados de forma sistemática (Fortin, 1999).

É a “interpretação dos dados, das observações e das medidas que irá vigorar, não como prova, mas como a escolha de um significado em detrimento de outro” (Stake, 2011, p.35). Uma vez que, “todo material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo” (Guerra, 2006, p.62), recorreremos para a presente investigação, à análise e tratamento de dois grupos de dados:

**Grupo I-** Dados resultantes da recolha de artigos de imprensa (em suporte tradicional e *online*);

**Grupo II-** Dados resultantes dos inquéritos por entrevista;

Para Chizzoti (1991) o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações. O investigador pode recorrer a diferentes procedimentos e escolher os mais adequados, dependendo do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da sua posição ideológica e social.

Para a análise dos dados de artigos de imprensa (**Grupo I**), procedemos à análise estatística de forma a compreender o impacto do Exército nos *media*, contabilizando os artigos nos diferentes OCS para o ano 2019. Permite-nos também analisar quais as fontes de publicação de artigos relacionados com o Exército português durante o mesmo ano<sup>21</sup>. Para além disso, realizou-se a análise da “agenda mediática” do produto de todos os artigos do ano 2019 recorrendo a uma “nuvem de palavras”.

Relativamente ao tratamento e análise de conteúdo das entrevistas (**Grupo II**), adotou-se a proposta de análise de Guerra (2006) composta pelas etapas fundamentais que a seguir se enunciam (Figura n.º 5):

---

<sup>21</sup> Cfr. Apêndice F- Fontes de artigos noticiosos para o ano 2019.

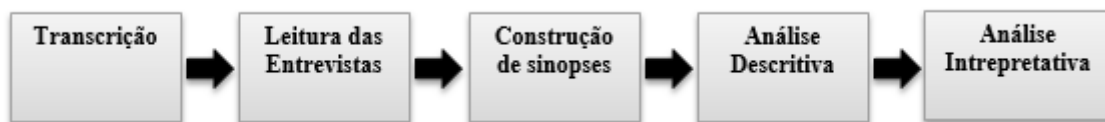


Figura n.º 5 - Etapas da análise de entrevista segundo Guerra (2006)

Fonte: Elaboração própria com base em Guerra (2006).

Após a aplicação das entrevistas, a transcrição e a leitura, procedeu-se então à construção de sinopses das entrevistas realizadas aos militares da RCRPP<sup>22</sup>, da Marinha e da FAP<sup>23</sup>. As sinopses correspondem às “sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados” (Guerra, 2006, p.73).

Posteriormente, de modo a auxiliar a análise descritiva dos dados das nossas entrevistas, recorreremos à análise categorial que “consiste na identificação das unidades pertinentes que influenciam determinado fenómeno em estudo reduzindo o espaço de atributos de forma a sacar apenas as variáveis explicativas pertinentes” (Guerra, 2006). Assim, foi necessária a construção de categorias, que se encontram esquematizadas no Apêndice I. Após construção das mesmas, procedeu-se à realização de esquemas de análise categorial. Realizada a análise descritiva, procedemos à análise interpretativa dos esquemas de análise categorial, que segundo Guerra (2006) permite conceber novos conceitos e avançar com preposições teóricas potencialmente explicativas do fenómeno estudado.

A análise e organização dos dois grupos referidos facilitou a sua compreensão e interpretação, permitindo encontrar regularidades e padrões e possibilitando a atribuição de significado aos dados organizados para a posterior análise e discussão dos resultados.

#### 4.6. Local e data da pesquisa e recolha de dados

O investigador define o meio onde o estudo será conduzido e justifica a sua escolha (Fortin, 1999, p.132). Com vista à realização do enquadramento teórico do trabalho de investigação, a pesquisa e a recolha de dados através de análise documental desenrolou-se essencialmente na sede da Academia Militar (Avenida Gomes Freire), na Academia Militar

<sup>22</sup> Cfr. Apêndice G- Sinopses das entrevistas – RCRPP.

<sup>23</sup> Cfr. Apêndice H- Sinopses das entrevistas – Marinha e FAP.

(Amadora) e no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), no período compreendido entre os meses de Fevereiro e Março do ano de 2020.

De imprescindível importância para a recolha de dados foi a colaboração da RCRPP do Exército, em Santa Apolónia, onde numa fase inicial se procedeu à recolha de informação documental e, posteriormente, no período de 2 de Março de 2020 a 12 de Março de 2020, foi possível realizar uma observação participante diária da rotina dos elementos da Repartição.

Paralelamente, a recolha de dados através de inquéritos por entrevista ocorreu, inicialmente de forma presencial, na RCRPP. E posteriormente através de plataforma eletrónica, pela impossibilidade de o fazer presencialmente, uma vez declarado o Estado de emergência do País, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Decreto do Presidente da República n.º 14 - A/2020.

## CAPÍTULO 5

### APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 5.1. Apresentação e análise dos conteúdos mediáticos

A análise de imprensa tem por base as peças informativas publicadas entre o dia 1 de Janeiro de 2019 e o dia 31 de Dezembro de 2019, na imprensa tradicional e *online*. A obtenção de tais dados foi possível em virtude da condição de observação participante na RCRPP, que permitiu um conhecimento das ferramentas utilizadas para a recolha de informação relativamente aos *media*.

Assim, de forma a estimar o impacto mediático do Exército e compreender a relação da instituição com os *media*, recorremos a artigos de imprensa recolhidos com o apoio da plataforma *Manchete*.

Procedeu-se assim, à recolha das fontes dos artigos noticiosos (Cfr. Apêndice F) (Televisão, Rádio, Internet, Imprensa Nacional e Regional) que publicaram artigos relacionados com o Exército Português no decorrer do ano 2019.

Ao realizar a contabilização dos artigos noticiosos em relação ao Exército, nos meios referidos anteriormente, é possível verificar (Cfr. Figura n.º 6) que o meio de comunicação que mais expôs o Exército foi a Internet, com 4890 artigos (74%). Em segundo lugar surge a Imprensa Nacional com 651 artigos (10%). Em terceiro lugar, surge o meio televisivo com 530 artigos (8%) e de seguida a Imprensa Regional com 451 artigos (7%). Como meio que menos expôs o Exército Português, surge a Rádio, contabilizando 59 artigos noticiosos (1%).

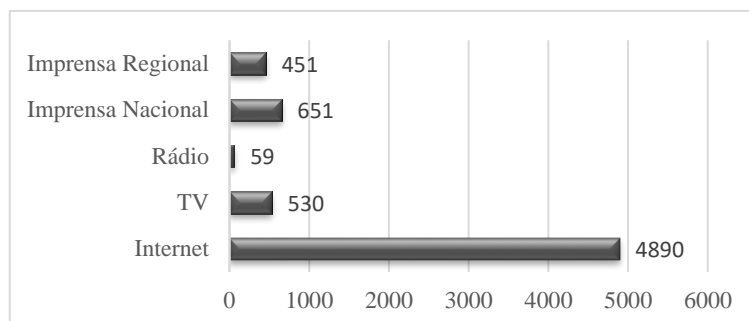


Figura n.º 6 - Meios de comunicação que publicaram artigos relacionados com o Exército do ano 2019

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados recolhidos pela *Manchete*.



Apêndice F). Justifica-se, sobretudo pelo surgimento das tecnologias modernas, em que o fluxo de informação passa a ser livre e abundante. Levando os *media* a explorarem inovações tecnológicas para fornecer os consumidores, com informações atualizadas e variadas (Limor & Nossek, 2006).

Com tal facilidade de propagação de informação surgem assim, conteúdos que podem prejudicar a imagem do Exército. Como verificámos após a análise da “nuvem de palavras” surgiu em grande destaque sobretudo palavras com um impacto neutro e negativo para o Exército. Em grande plano, a palavra “Tancos” associada aos diversos títulos de artigos noticiosos propensos a influenciar negativamente a imagem da instituição.

## 5.2. Apresentação e análise dos conteúdos das entrevistas

Os inquéritos por entrevista, como se referiu antes, foram aplicados a militares com experiência profissional no âmbito da comunicação e RP. Trata-se de sete oficiais do Exército que desempenham ou desempenharam funções na RCRPP; um oficial do CIRP da Marinha Portuguesa e um oficial da Repartição de RP da FAP.

### 5.2.1. Análise descritiva

A análise de conteúdo seguiu o modelo de análise de Guerra (2006), através de sinopses de entrevistas (explanadas no Apêndice G<sup>25</sup> e Apêndice H<sup>26</sup>), possibilitando a comparação e a análise das perspetivas dos entrevistados.

Após a realização das sinopses, procedeu-se a uma análise categorial, fazendo-se a correspondência entre as questões do inquérito por entrevista e as categorias construídas a partir das respostas (Cfr. Apêndice I).

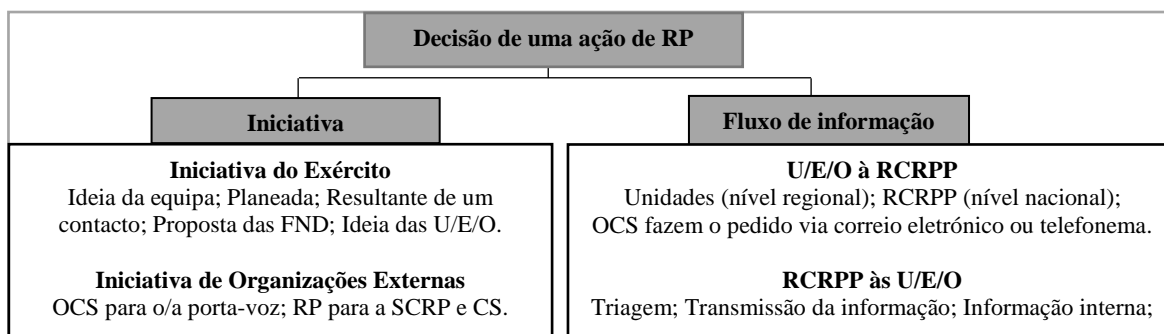
No caso da análise das sinopses dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7) da RCRPP, utilizámos sínteses esquemáticas facilitando a observação e análise do conteúdo recolhido. Em relação aos entrevistados, E8 e E9, respetivamente da FAP e da Marinha, por serem testemunhos únicos limitamos a análise à elaboração de sinopses.

Quanto à primeira categoria, identificada como **“Decisão de uma ação de RP”**. Concorre para a construção da mesma, a tomada de **“Iniciativa”** de uma ação de RP e a coordenação do **“Fluxo de informação”**. A Figura n.º 8 sintetiza esta análise categorial.

---

<sup>25</sup> Apêndice G - Sinopses das Entrevistas: RCRPP.

<sup>26</sup> Apêndice H - Sinopses das Entrevistas: CIRP e Repartição de RP.



**Figura n.º 8 - Síntese das variáveis intervenientes na decisão de uma ação de RP no Exército**

**Fonte: Elaboração própria.**

Analisando os dados da Figura n.º 8, verificamos que a iniciativa, segundo os entrevistados, pode ter a sua origem interna ou externa ao Exército.

A iniciativa interna pode ser proveniente de uma ideia dos elementos da RCRPP (ideia da equipa) ou de Unidades/Estabelecimentos/Organizações (U/E/O) pertencentes ao Exército. Pode ser uma ação planeada a longo prazo, com data prevista de realização. Pode surgir através de uma oportunidade resultante de um contacto e pode também partir de uma proposta feita pelas Forças Nacionais Destacas (FND) de forma a promover as suas missões.

A iniciativa externa depende diretamente do objetivo a atingir. Caso o objetivo esteja relacionado com a comunicação social, proveniente dos OCS, concerne ao porta-voz do Exército a resposta a essa iniciativa. Caso o objetivo seja puramente RP, proveniente de organizações interessadas, é tratada diretamente com a Secção de Comunicação e Relações Públicas (SCR) e consequentemente com o Centro de Situação (CS) do Exército. Pois cabe à SCR o tratamento das ações e eventos de RP e cabe ao CS a divulgação das ações de RP através das plataformas digitais do Exército.

No caso da FAP, de acordo com o E8 todas as atividades realizadas diariamente na FAP são consideradas ações de RP, assim a iniciativa é tomada automaticamente de acordo com as atividades desenvolvidas no dia-a-dia. No caso da Marinha, segundo o E9, as iniciativas surgem de forma espontânea considerando os assuntos do momento. Poderá surgir de uma iniciativa da equipa (CIRP) decidida através de um *brainstorming*, ou poderá surgir das U/E/O pertencentes à Marinha.

Após a iniciativa tomada, é necessário ter em atenção a coordenação do fluxo de informação. Assim, sendo o fluxo de informação uma variável interveniente na decisão de uma ação de RP interessa-nos compreender como se processa.

Segundo os entrevistados, o *Report* da informação pode ser realizado pelas U/E/O à RCRPP. É necessário entender que as Unidades do Exército têm domínio a nível regional sobre os eventos de RP e a RCRPP tem domínio a nível nacional. Verifica-se uma abordagem *bottom up*, em que caso o evento tratado pela Unidade do Exército tenha potencial para se expandir a nível nacional, a Unidade reporta o pedido para à RCRPP, para posteriormente ser concretizada a ação. Por outro lado, caso a iniciativa seja externa ao Exército, o pedido é feito via correio-electrónico ou contacto telefónico à RCRPP, mais concretamente à SCRPP ou porta-voz.

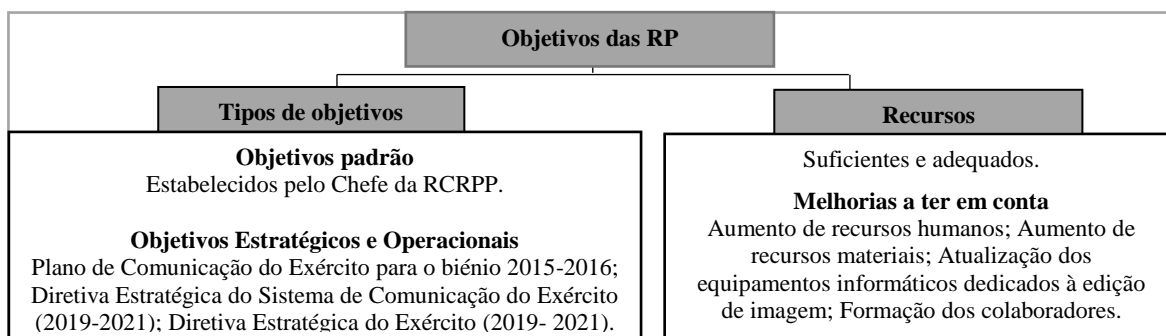
O fluxo de informação pode também partir da RCRPP para as U/E/O, seguindo uma abordagem *top-down*. Neste caso, é a SCRPP que faz a triagem dos pedidos e direciona-os para o destino devido. Dentro da RCRPP é realizada a transmissão da informação pela SCRPP ao CS, RP ou porta-voz. É também a SCRPP que transmite a informação interna no Exército e disponibiliza as resenhas de imprensa diariamente.

Como acontece no Exército, na FAP, de acordo com o E8 o fluxo de informação é feito pelas U/E/O da FAP à Repartição de RP. É usual que as tripulações em missão divulguem e partilhem conteúdos com o serviço de RP. Na Marinha, de acordo com o E9, o fluxo de informação parte igualmente das Unidades, sejam navais ou terrestres, que contactam com o CIRP. O contrário também ocorre, sendo o CIRP que filtra a informação e a transmite a todas as unidades.

Após a análise das variáveis intervenientes da decisão de uma ação de RP, verifica-se que o Exército pressupõe uma política comunicacional aberta ao público. As suas iniciativas são tomadas em cooperação seja internamente ou externamente. A coordenação do fluxo de informação é facilitada pelo equilíbrio da abordagem *bottom-up* ou *top-down* sem limitações, permitindo assim uma comunicação facilitada e perspícaz.

Ao analisarmos a perspetiva nos três ramos das Forças Armadas verifica-se a semelhança processual existente, materializada pelas abordagens *bottom-up* ou *top-down*.

Quanto à segunda categoria, identificada como “**Objetivos das RP**”. Concorre para a construção da mesma, os “**Tipos de objetivos**” a atingir pelas RP e os “**Recursos**” de que a RCRPP dispõe para os atingir, como ilustra a Figura n.º 9.



**Figura n.º 9 - Síntese de variáveis intervenientes dos objetivos nas ações de RP**

**Fonte: Elaboração própria.**

A análise dos “Objetivos das RP” remete-nos para uma classificação a dois níveis. Assim, temos, por um lado, os objetivos estabelecidos ao nível da RCRP, que se encontram plasmados nos planos de comunicação e que podemos considerar objetivos padrão; por outro lado temos os objetivos estratégicos e operacionais. Estes últimos são estabelecidos pela política comunicacional do Exército, através do Plano de Comunicação do Exército para o biênio (2015-2016), da Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército (2019-2021) e da Diretiva Estratégica do Exército (2019-2021). De notar que, como referem os entrevistados, os objetivos estabelecidos ao nível da RCRPP decorrem do estabelecido nos objetivos estratégicos.

No caso da FAP, de acordo com o E8 os objetivos “enquadram-se sempre na visão mais ampla da FAP”. Os objetivos não são estabelecidos para cada ação de RP em específico mas sim de uma forma geral para a Repartição de RP. Quanto à Marinha, de acordo com o E9, os objetivos estabelecidos no CIRP baseiam-se na experiência e resultados de ações anteriores, necessidades e gostos do público.

As ações de RP necessitam de recursos para atingir os objetivos estabelecidos, pelo que os recursos constituem uma variável a considerar nas ações de RP.

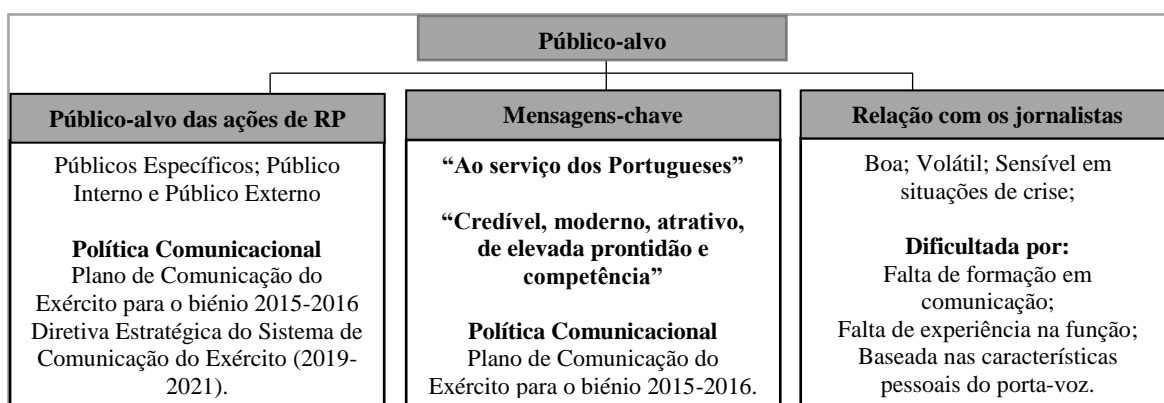
No Exército, as respostas dos entrevistados indicam que a RCRPP possui recursos adequados e suficientes, mas poderia haver melhorias. As melhorias mencionadas assentam no aumento quantitativo de recursos humanos, uma vez que o quadro orgânico se encontra incompleto, no aumento de recursos materiais, na atualização dos equipamentos informáticos dedicados à edição de imagem e também na formação dos colaboradores da RCRPP, uma vez que não possuem formação específica para a função que desempenham.

Quanto aos recursos disponíveis para desenvolvimento das ações de RP, na FAP e na Marinha, de acordo com o E8 e o E9, os recursos são suficientes e adequados.

Após a análise das variáveis intervenientes dos objetivos a atingir pelas ações de RP no Exército, verifica-se que os objetivos estabelecidos quer pelo Chefe da RCRPP, quer pela política comunicacional, servem de base e orientação às ações de RP. São objetivos comunicacionais globais, não sendo especificamente direcionados para cada ação de RP.

Ao analisarmos a perspetiva nos três ramos das Forças Armadas verifica-se a semelhança no estabelecimento dos objetivos.

Quanto à terceira categoria, identificada como “**Público-alvo**”. Concorre para a construção da mesma, o “**Público-alvo das ações de RP**”, as “**Mensagens-chave**” a transmitir ao público-alvo e a “**Relação com os jornalistas**”, como ilustra a Figura n.º 10.



**Figura n.º 10 - Síntese das variáveis intervenientes do público-alvo**

Fonte: **Elaboração própria.**

Analisando os dados da Figura n.º 10 verificamos que o público-alvo das ações de RP desenvolvidas pela RCRPP varia consoante a ação a desenvolver. Pois apesar das ações de RP no Exército se dirigirem a todos os cidadãos de uma forma abrangente, surgem também ações de RP específicas, dirigidas para públicos específicos. Os entrevistados segmentam o público a atingir como Público Interno e Público Externo, consoante o objetivo das ações de RP pretenda atingir o público interno ou externo à instituição, respetivamente.

Segundo os entrevistados, o público-alvo encontra-se bem definido na Política Comunicacional do Exército, através do Plano de Comunicação do Exército para o biénio 2015-2016 e da Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército (2019-2021).

No caso da FAP, o E8 segmenta o público-alvo em Público Interno e Público Externo. No caso da Marinha, o E9 afirma que o público-alvo é um público vasto, em que a linha entre a comunicação interna e externa se torna cada vez mais ténue.

Após definir o público-alvo de uma ação de RP, é necessário ter em atenção a mensagem a transmitir ao público. Procurámos então identificar as mensagens-chave que estão na base da comunicação, efetuadas pelas RP do Exército.

De acordo com os entrevistados, as mensagens-chave a transmitir a um público vasto e heterogéneo apoiam-se sobretudo no novo lema do Exército: “Ao serviço dos Portugueses”. Outra mensagem forte realçada pelos entrevistados é a visão do Exército como instituição “Credível, moderna, atrativa, de elevada prontidão e competência”. Uma terceira visão é a de um Exército “pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional”. É de referir também, que as mensagens-chave que o Exército transmite ao público se encontram estruturadas na política comunicacional do Exército, mais especificamente no Plano de Comunicação do Exército para o biénio 2015-2016.

No caso da FAP, de acordo com o E8, as mensagens-chave são estabelecidas pelo Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), caso a caso, ou estabelecidas na política de comunicação da FAP, através da Diretiva de Planeamento Estratégico. No caso da Marinha, o E9 afirma que as mensagens-chave assentam nos valores morais que a Marinha detém.

Após definição do público-alvo e mensagens-chave, interessa-nos saber como se avalia a relação que o Exército, especificamente a RCRPP, estabelece com os jornalistas. Verifica-se então que embora a relação entre as duas instituições seja positivamente avaliada, é também considerada volátil e sensível sobretudo em situações de crise.

É de salientar, que a nível nacional, a ligação entre os jornalistas e o Exército está a cargo do porta-voz do Exército. Sendo assim de extrema importância o cuidado na escolha do militar para o desempenho da função. De acordo com os entrevistados, o porta-voz deve possuir formação e conhecimento completo da instituição e deverá ter também qualidades pessoais que contribuam para uma boa relação. As relações humanas que o porta-voz vai criando ao longo do desempenho da função são importantes para a criação de uma relação de confiança com os jornalistas.

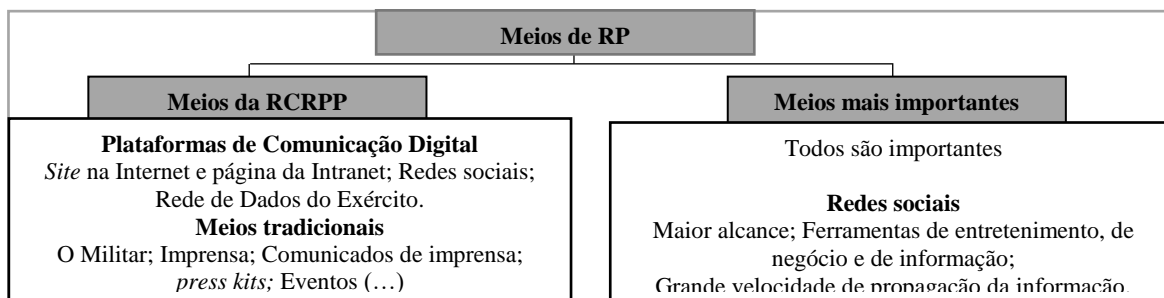
Segundo os entrevistados, a interação entre o Exército e os jornalistas é dificultada pela falta de formação em comunicação e falta de experiência por parte dos militares do Exército. O défice na formação em comunicação leva a que o desempenho da função do porta-voz do Exército se apoie nas características pessoais do militar.

No caso da FAP, o E8 considera que a relação estabelecida com os jornalistas é desafiante, exigente e em alguns casos de confiança e colaboração. Quanto à Marinha, de acordo com o E9, a relação com os jornalistas é muito positiva, existindo uma comunicação e compreensão constantes.

Assim, após a análise desta categoria verificou-se que o público-alvo do Exército, apesar de ser um público abrangente, encontra-se bem definido na política comunicacional da instituição. O mesmo ocorre com as mensagens-chave, que facilitam a divulgação de conteúdos baseados na visão do Exército. A relação com os jornalistas é avaliada positivamente, mas considerada sensível em situações de crise. Anota-se a necessidade de formação específica para o porta-voz do Exército no sentido de apoiar a exigência das solicitações profissionais dos *media*.

Ao analisarmos a perspectiva dos três ramos das Forças Armadas é possível verificar que possuem uma perspectiva semelhante em relação ao público-alvo, com a ligeira diferença de que a Marinha estabelece uma relação “muito positiva” com os jornalistas, sem mencionar qualquer tipo de reserva.

Quanto à quarta categoria, identificada como “**Meios de RP**”, inclui a identificação dos “**Meios da RCRPP**” e a identificação dos “**Meios mais importantes**”, como ilustra a Figura n.º11.



**Figura n.º 11 - Síntese das variáveis intervenientes dos meios de RP**

**Fonte: Elaboração própria.**

De acordo com os entrevistados, são vários os meios utilizados pela RCRPP, para por em prática as ações de RP. Entre estes, estão os meios digitais e os meios tradicionais. Os meios de comunicação digital alicerçam-se sobretudo, à transmissão e publicação de conteúdos informativos, notícias, vídeos e imagens sobre o Exército, através de plataformas

digitais. São exemplo destas, o *website* do Exército (*exercito.pt*), a página de intranet, a rede de dados e as redes sociais (*Facebook, Instagram* e canal no *Youtube*).

O Exército recorre também aos inúmeros meios de comunicação tradicionais existentes. Entre eles, a imprensa, os comunicados de imprensa e *press kits*, os eventos organizados pelo Exército ou em parceria com outras organizações, entre outros. Importante, ainda, como referem os entrevistados, é o próprio militar que comunica através do seu comportamento em público.

No caso da FAP e Marinha, o E8 e E9 dão exemplos de meios digitais e meios tradicionais à semelhança do Exército. Difere apenas o número de plataformas sociais a que estão associados. A FAP associada ao *Twitter, Youtube, Instagram* e *Flickr* e a Marinha associada ao *Facebook, Twitter, Instagram* e *Youtube*.

Quanto aos meios considerados mais importantes para a RCRPP, apesar de alguns entrevistados considerarem que todos os meios são importantes, salientam que as redes sociais têm um maior impacto, devido ao maior alcance do público-alvo e à grande velocidade de propagação de informação. Para além disso, as redes sociais são consideradas ferramentas de entretenimento, negócio e informação em simultâneo.

No caso da FAP, de acordo com o E8 os meios digitais adquirem maior importância na divulgação da instituição pois permitem uma maior flexibilidade e alcance do público-alvo. Quanto à Marinha, embora o E9 considere todos os meios importantes, refere que são os meios digitais que têm maior relevância devido ao seu alcance, contudo a rádio, imprensa e televisão continuam a ser deveras importantes para a divulgação da instituição.

Assim, ao analisarmos a perspetiva dos três ramos das Forças Armadas, foi possível verificar que as três instituições consideram os meios digitais os mais relevantes na divulgação da instituição, não descurando dos outros meios.

Quanto à quinta categoria, identificada como “**Imagem**”. Concorre para a construção da mesma, a “**Avaliação**” das ações de RP desempenhadas pela RCRPP, a “**Contribuição das ações**” para a imagem do Exército, as “**Ações de divulgação**”, as “*Fake news*”, e as “**Melhorias**” a ter em conta na divulgação das ações. Como ilustra a Figura n.º 12.

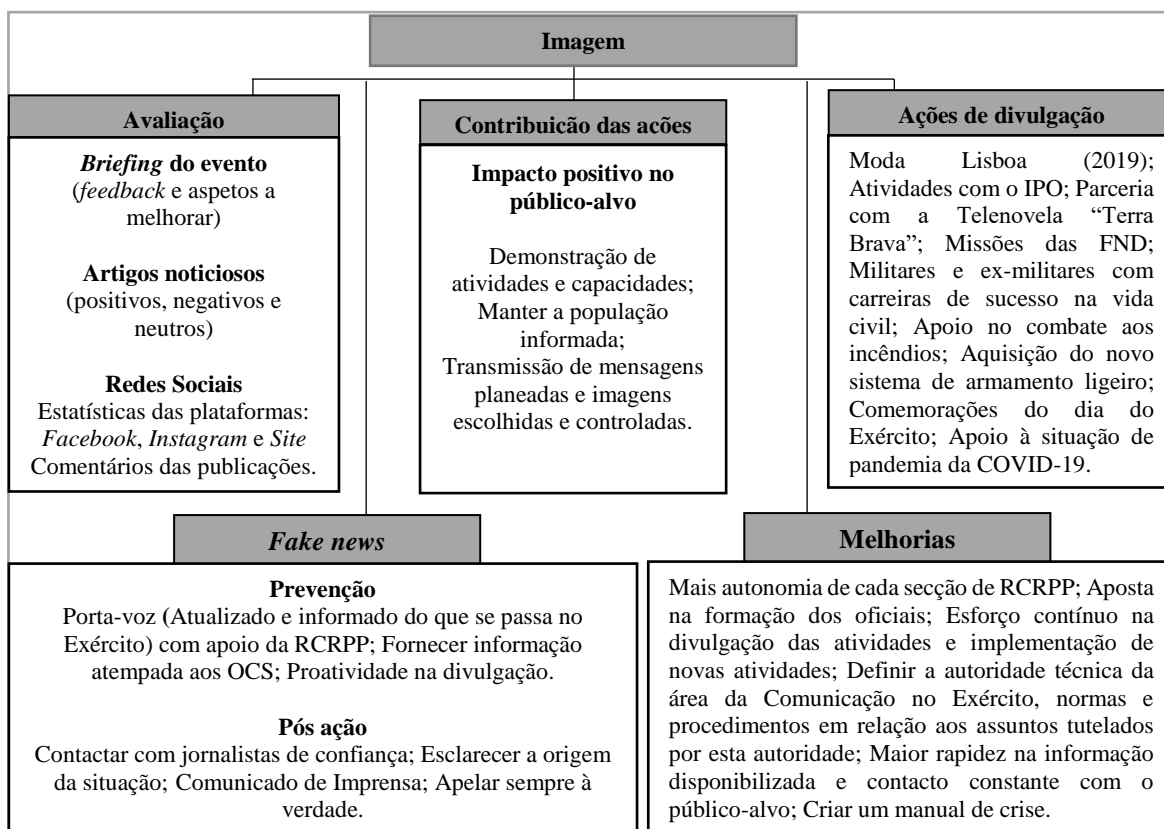


Figura n.º 12 - Síntese das variáveis intervenientes da Imagem do Exército

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os dados da Figura n.º 12 verificamos que a avaliação das ações de RP, desenvolvidas pela RCRPP tem em vista a construção de uma imagem positiva do Exército. Assim, interessa-nos saber como é realizada a avaliação das ações de RP.

Através dos dados recolhidos pelas entrevistas, verificámos que a avaliação é realizada de três modos. A avaliação dos eventos de RP, através de um *briefing* com os elementos da RCRPP, onde deve ser tido em conta o *feedback* positivo ou negativo de cada ação, bem como aspetos a melhorar. A avaliação dos artigos noticiosos, relacionados com o Exército, que são recolhidos através da plataforma *Manchete*, pressupõe a atribuição de uma conotação positiva, negativa ou neutra a cada artigo noticioso. Outra forma de avaliar as ações de RP é através das Redes Sociais, em que são realizadas e interpretadas as estatísticas recolhidas das plataformas sociais (*Facebook, Instagram e Site*) e são analisados os comentários das publicações feitas pelo Exército.

No caso da FAP, de acordo com o E8 a avaliação das ações de RP é feita de modo a ajustar e seleccionar os meios e as estratégias mais adequadas para atingir os objetivos. Quanto à Marinha, o E9 defende que avaliação é realizada regularmente recorrendo a

ferramentas de *Business Intelligence* e no caso de uma crise comunicacional a avaliação passa a ser realizada de forma permanente.

As ações de RP contribuem diretamente para a imagem do Exército, assim interessa-nos saber de que forma é feita essa contribuição. De acordo com os entrevistados, as ações de RP têm um impacto positivo no público-alvo, pois permitem ao Exército a demonstração das suas atividades e capacidades, permitem manter a população informada e transmitir mensagens de forma planeada, bem como imagens escolhidas e controladas de forma a transmitir a visão do Exército à opinião pública. As ações de RP são essenciais para diminuir as impressões negativas e aumentar a visibilidade positiva dando credibilidade institucional, para que em caso de crise o Exército tenha capacidade para amortizar o impacto negativo.

No caso da FAP e da Marinha, de acordo com o E8 e E9, respetivamente, as ações de RP contribuem para a divulgação da imagem positiva da instituição. Sendo essencial partilhar de que forma a sua existência contribui para Portugal e para os portugueses.

Com o intuito de identificar algumas das ações de RP que mais marcaram a imagem do Exército, questionámos os entrevistados de modo a obter exemplos específicos de ações de RP desenvolvidas pela RCRPP. Surgiram assim, eventos das mais diversas naturezas, como se observa na Figura n.º 12. Desde eventos como a Moda Lisboa, a eventos de apoio à população, passando pela divulgação das Missões das FND, entre outras.

No caso da FAP, de acordo com o E8, as ações de RP que mais se destacam pela contribuição positiva na divulgação da instituição são as missões desempenhadas pelos militares. Quanto à Marinha, segundo o E9, o aniversário da Marinha, a Comemoração do Dia de Portugal e feiras como a “Futurália” são exemplos de ações que contribuem positivamente para a imagem da instituição.

Embora as ações de RP, desenvolvidas pela RCRPP contribuam para a imagem do Exército, vivemos numa época de *fake news* em que é necessário ter atenção às informações que chegam ao público-alvo, de forma a prevenir eventuais danos à imagem da instituição. Por esta razão, as *fake news* são consideradas uma variável interveniente a acautelar quando se trata da imagem do Exército.

Interessa-nos assim saber como encara a RCRPP, em particular o porta-voz, os desafios que surgem. De acordo com os entrevistados, de forma a prevenir o surgimento de *fake news*, o Exército deve fornecer informação atempada aos OCS, havendo proatividade na divulgação da mesma. As ações devem estar assentes numa base de competência, transparência e acervo de informação factual e disponível. O porta-voz deve estar

constantemente atualizado e informado de todos os acontecimentos relacionados com o Exército, tendo sempre o apoio da RCRPP.

Quando se identificam *fake news* devem ser contactados jornalistas com os quais existe uma relação de proximidade no intuito de esclarecer a situação ocorrida, bem como a origem da mesma. Se após este esclarecimento o OCS que publicou a notícia com dados errados não proceder a uma correção, a modalidade a seguir será emitir um comunicado de imprensa do Exército para todas as redações dos diferentes OCS e repor a realidade dos factos. O Exército deve recorrer sempre a factos verdadeiros.

No caso da FAP, de acordo com o E8, para fazer frente às *fake news*, a instituição deve estar sempre próxima do público-alvo. Quanto à Marinha, segundo o E9, a instituição deve ser transparente, divulgar factos reais e informação concreta. O porta-voz, em específico deve ter o cuidado de acompanhar a organização diariamente, evitando ser surpreendido. Em complemento, uma boa rede de conhecimento com vários OCS poderá também reduzir a possibilidade da instituição vir a ser envolvida em situações de *fake news*.

Para compreender o que poderia ser melhorado no Exército, em específico no âmbito da RCRPP, para construir uma boa imagem da instituição, questionou-se os entrevistados nesse sentido.

De acordo com os entrevistados deveria existir mais autonomia de cada secção da RCRPP na realização de tarefas relacionadas com as ações de RP, de forma a não perder tempo na burocratização das ações e conseguir assim agir de uma forma proactiva, com maior rapidez na informação disponibilizada e contacto constante com o público. Ainda no âmbito organizacional, os entrevistados sugerem a criação de uma autoridade técnica para a comunicação no Exército com um papel tutelar a respeito das normas e procedimentos. Também se sugere a criação de um manual de comunicação de crise para o Exército. É mencionada a necessidade de uma maior aposta na formação dos oficiais na área de comunicação e *media training*, no sentido de melhorar as competências nas funções que desempenham. Por fim, considera-se necessário um esforço contínuo na divulgação das atividades do Exército, bem como na implementação de novas atividades e tornar a instituição mais “aberta” à comunidade civil.

No caso da FAP, de acordo com o E8, as melhorias a serem introduzidas já estão a ser implementadas. Quanto à Marinha, segundo o E9, o CIRP pretende crescer em quantitativo de profissionais de modo a fazer face ao volume de funções atribuídas.

Após a análise da categoria identificada como “**Imagem**” verifica-se que as ações de RP desenvolvidas pelo Exército contribuem diretamente para a imagem da instituição. Através da análise realizada foi possível perceber que o Exército tem vindo a desenvolver cada vez mais uma política comunicacional aberta ao público, apoiada em ações de RP diversificadas que pretende quebrar estereótipos em relação à instituição castrense. É assim imprescindível existir uma avaliação sistemática das ações desenvolvidas.

### **5.3. Discussão dos resultados das entrevistas**

A análise descritiva dos resultados das entrevistas, anteriormente apresentada teve como objetivo “descrever o que foi dito pelos entrevistados de forma mais organizada e condensada” (Guerra, 2006, p.83). Procede-se agora a uma análise interpretativa dos resultados com o intuito de “conceber novos conceitos e avançar com preposições teóricas potencialmente explicativas” (Guerra, 2006, p.83).

As cinco categorias expostas anteriormente, no seu conjunto, permitiram-nos conhecer e identificar como é processada uma ação de RP, desde a decisão tomada até atingir os objetivos estabelecidos. Vamos assim fazer uma análise interpretativa contextualizando as ações de RP do Exército no Processo ROPES de Kathleen S. Kelly e posteriormente proceder à verificação das QD da presente investigação.

#### **5.3.1. Enquadramento ao Processo ROPES**

Na revisão da literatura verificou-se que as RP podem ser consideradas um processo. Kelly (1998) apresenta o Modelo de Processo ROPES, que aqui tomaremos como referência para aferir o desenvolvimento das ações de RP do Exército Português.

O processo ROPES inicia-se com a **investigação (research)**. Nesta fase deve ser tido em consideração a organização a que pertence, a oportunidade apresentada à organização e os públicos.

A oportunidade apresentada ao Exército está diretamente ligada à iniciativa de uma ação de RP, que como vimos poderá surgir de uma oportunidade externa ou interna ao Exército. Para Adache (2014), nas RP os militares procuram comunicar com a sociedade civil e conquistar o apoio público. No caso do Exército, os públicos a atingir pelas RP são segmentados em Público Externo e Interno, encontrando-se bem estabelecidos e definidos através dos documentos base da política comunicacional do Exército. Para Andrade (2005) este modelo tradicional de segmentação está associado à ligação socioeconómica e jurídica

do público-alvo à organização. Posto isto, a investigação de uma ação de RP no Exército, apoiada no surgimento de uma oportunidade e no público-alvo, possibilita o início do processo de desenvolvimento de uma ação de RP.

Após a investigação, surge a seguinte fase, os **objetivos** (*objectives*). Nesta fase, são estabelecidos os objetivos da ação de RP com base no foco da organização e sustentados pelo produto da investigação.

Para o Exército, o foco das RP sustenta-se nas mensagens-chave a transmitir ao público. Como vimos, as mensagens-chave a transmitir pela instituição, traduzem-se especialmente nos lemas de um Exército: “Ao serviço dos Portugueses”; uma força “Credível, moderna, atrativa, de elevada prontidão e competência”. As mensagens-chave encontram-se bem estabelecidas e definidas através da política comunicacional do Exército e traduzem a visão de um Exército “pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional”.

Uma vez estabelecido o foco do Exército, interessa ter em consideração o produto da fase anterior do processo, ou seja, o produto da investigação. Posto isto, o foco do Exército aliado à oportunidade e público-alvo, permite estabelecer os objetivos para cada ação de RP.

Como é possível verificar através da análise descritiva, os objetivos estabelecidos para as RP são objetivos comunicacionais globais, estabelecidos quer pelo Chefe da RCRPP, quer pela política comunicacional do Exército. Estes objetivos servem de base e orientação às ações.

O terceiro passo do Processo ROPES é a **planificação** (*programming*) que consiste no planeamento e implementação das atividades de RP. No Exército, o planeamento e implementação de cada ação é realizado consoante a dimensão comunicacional da mesma. Como vimos anteriormente as Unidades do Exército têm domínio a nível regional sobre os eventos de RP e a RCRPP tem domínio a nível nacional. Assim o planeamento e implementação das ações de RP é realizado a nível das Unidades ou da RCRPP.

Quanto à implementação das ações de RP no Exército, são colocadas em prática através de meios de comunicação, sejam meios digitais ou meios tradicionais. Verificou-se que embora todos os meios sejam importantes para a divulgação do Exército, os meios digitais destacam-se, especialmente as redes sociais, pois têm um maior impacto, devido ao maior alcance do público-alvo e à grande velocidade de propagação de informação.

O quarto passo é a **avaliação** (*evaluation*) que supervisiona a planificação e determina se os objetivos definidos foram cumpridos. A avaliação de uma ação de RP sugere preparação, e desenvolvimento de um processo e programa avaliativo. Para Wilcox et al. (2015) a avaliação do sucesso ou fracasso da política ou programa, é realizada de forma a determinar se são necessários esforços adicionais ou se novos problemas ou oportunidades devem ser abordados.

No caso do Exército, os dados apurados mostram que a avaliação não segue procedimentos standardizados. Existe um processo avaliativo, que é realizado de três modos. A avaliação dos eventos de RP, através de *briefings* onde deve ser tido em conta o *feedback* positivo ou negativo das ações, bem como aspetos a melhorar. A avaliação dos artigos noticiosos, relacionados com o Exército e a avaliação recorrendo às redes sociais. Mas, não existe propriamente uma preparação para a supervisão da planificação e no sentido de determinar o que avaliar em cada ação, antes de esta ser posta em prática, bem como não existe um programa avaliativo das ações desenvolvidas. Em consequência também não se verifica a anotação e registo permanente das experiências desenvolvidas, de forma a prevenir a repetição de erros consecutivos, a evitar situações de crise comunicacional e preparar elementos através de “lições aprendidas”.

A **administração** (*Stewardship*) completa o processo e por conseguinte volta ao primeiro passo, a investigação. A administração tem por base quatro elementos: reciprocidade, responsabilidade, reportar as ocorrências e promover a interação.

No caso do Exército, podemos verificar que a reciprocidade é adquirida através da sua política comunicacional aberta ao público. O Exército pretende estabelecer a compreensão mútua entre a instituição e os seus públicos, recorrendo a teorias de comunicação em vez de teorias de persuasão. Segue por estas razões o modelo de *two-way symmetric* de Grunig e Hunt (1984), que perspetiva também uma comunicação de natureza bidirecional entre a instituição e o público.

Sendo o Exército uma instituição militar de elevados valores éticos e morais, assentes na “disponibilidade, disciplina, honra, lealdade e coragem”<sup>27</sup>, com a sua visão bem definida, toda a responsabilidade que recair sobre o Exército será assumida e fortalecida pela verdade.

As eventuais ocorrências que possam surgir são reportadas ao escalão superior, pois a natureza hierárquica militar assim o exige. Por último, a promoção da interação surge como

---

<sup>27</sup>Cfr. <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/visao>, acedido em 31 de Março de 2020, pelas 18h05min.

efeito positivo do bom desempenho dos profissionais. O constante feedback positivo do público, resultante da divulgação do Exército, motiva e promove a interação dos profissionais responsáveis pela RP do Exército. Levando conseqüentemente à associação de uma nova ação de RP.

Assim, sendo o processo ROPES um ciclo, uma vez completo volta ao primeiro passo, sendo a investigação de uma nova ação de RP no contexto do Exército. Observamos todo este processo esquematizado no Quadro n.º 6.

Quadro n.º 6 - Matriz do Processo ROPES adaptado ao contexto de uma ação de RP do Exército

	Passos do Processo	Ideias-Chave
<b>R</b> <b>O</b> <b>P</b> <b>E</b> <b>S</b>	<b>Investigação</b> ( <i>Research</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organização:</b> Exército.</li> <li>- <b>Oportunidade:</b> Iniciativa Interna ou Externa.</li> <li>- <b>Público:</b> Público Externo e Interno; Estabelecido na política comunicacional.</li> </ul>
	<b>Objetivos</b> ( <i>Objectives</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Foco da Organização:</b> Mensagens-chave a transmitir e visão Estabelecido a política Comunicacional.</li> <li>- <b>Sustentados pela Investigação:</b> Organização, Oportunidade e Público.</li> </ul>
	<b>Planificação</b> ( <i>Programming</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Planeamento:</b> A nível Regional (Unidades) ou Nacional (RCRPP).</li> <li>- <b>Implementação:</b> Através de meios digitais e meios tradicionais.</li> </ul>
	<b>Avaliação</b> ( <i>Evaluation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Preparação:</b> Não desenvolvida.</li> <li>- <b>Processo:</b> Através de <i>Briefings</i>, avaliação dos artigos noticiosos e redes sociais.</li> <li>- <b>Programa:</b> Não desenvolvido.</li> </ul>
	<b>Administração</b> ( <i>Stewardship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Reciprocidade:</b> Política comunicacional aberta ao público.</li> <li>- <b>Responsabilidade:</b> Assente nos elevados valores éticos e morais e visão do Exército.</li> <li>- <b>Reportar:</b> Natureza hierárquica militar assim o exige.</li> <li>- <b>Promover a interação:</b> Através da motivação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Kathleen S. Kelly (1998).

### 5.3.2. Resposta às Questões Derivadas

Em relação à QD<sub>1</sub>, “Como se decidem as ações desenvolvidas pelas RP?”. Como se viu na análise descritiva das entrevistas (questões 1 e 2 do guião) a “decisão de uma ação de RP”, remeteu-nos para a origem da “iniciativa” e para o “fluxo de informação”.

Assim, a iniciativa de uma ação de RP pode ser interna ou externa ao Exército. Caso a iniciativa seja interna, provem de uma ideia dos elementos da RCRPP ou de U/E/O pertencentes ao Exército. Caso iniciativa seja externa, poderá ter origem nos OCS ou em organizações interessadas.

Para a possível decisão de uma ação de RP é necessário que exista coordenação do fluxo de informação. Assim, a decisão de uma ação de RP é tomada em cooperação com os elementos da RCRPP, sendo a coordenação do fluxo de informação apoiada pelo equilíbrio da abordagem *bottom-up* ou *top-down*, permitindo uma comunicação facilitada e perspicaz.

Em relação à **QD<sub>2</sub>**, “**Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP?**”. Com base na análise das questões n.º 3 e 4 das entrevistas, verificou-se que os “objetivos nas ações de RP” podem ser estabelecidos pelo Chefe da RCRPP, caso sejam objetivos padrão, que consistem sobretudo no alcance quantitativo e qualitativo do público-alvo, ou podem ser estabelecidos pela política comunicacional do Exército, designados por objetivos estratégicos e operacionais. O cumprimento dos objetivos envolve a consideração dos recursos disponíveis, que os entrevistados consideraram adequados, embora suscetíveis de algumas melhorias, sobretudo no aumento quantitativo de recursos humanos e materiais, na atualização dos equipamentos informáticos e na formação dos colaboradores da RCRPP, uma vez que não possuem formação específica para a função que desempenham.

Em relação à **QD<sub>3</sub>**, “**Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pelas RP?**”. O apuramento desta questão articula as respostas às questões n.º 5, 6 e 7 das entrevistas.

Verificou-se que o público-alvo do Exército, apesar de ser um público abrangente, encontra-se bem definido na política comunicacional da instituição. Sendo segmentado em Público Interno e Público Externo, consoante o objetivo das ações de RP e a mensagem-chave a transmitir. As mensagens-chave organizam-se em ideias fortes baseadas na visão do Exército, estando bem definidas na política comunicacional do Exército.

Os jornalistas são uma importante variável no que toca ao público-alvo, sendo necessário estabelecer com estes profissionais uma boa relação. A perceção dos entrevistados é a de uma relação positiva entre ambas as instituições, embora também possa ser volátil e sensível, sobretudo em situações de crise.

Em relação à **QD<sub>4</sub>**, “**Que meios são utilizados nas ações desenvolvidas pelas RP?**”. Como podemos verificar pela análise das respostas às questões n.º 8 e 9 do inquérito por entrevista, são vários os meios utilizados pelo Exército para pôr em prática as ações de RP. Entre estes, estão os meios digitais e os meios tradicionais.

Os meios digitais alicerçam-se sobretudo, à transmissão e publicação de conteúdos informativos, notícias, vídeos e imagens através de plataformas digitais. Por outro lado, os meios de comunicação tradicionais têm como exemplo o próprio militar, a imprensa, os comunicados de imprensa e *press kits*, os eventos organizados pelo Exército, entre outros.

Embora todos os meios sejam importantes, salientam-se os meios digitais, em específico as redes sociais, pois têm um maior impacto, devido ao maior alcance do público-alvo e à grande velocidade de propagação de informação. São consideradas ferramentas de entretenimento, negócio e informação em simultâneo.

Em relação à QDs, **“Qual a contribuição das RP para a imagem do Exército Português?”**. Como podemos verificar pela análise das respostas às questões n.º 10, 11, 12, 13 e 14 do inquérito, as ações de RP desenvolvidas pelo Exército contribuem diretamente para a construção da imagem da instituição. É necessário que seja feita uma avaliação de tais ações, para que a contribuição seja sempre positiva. Consequentemente terá um impacto positivo no público-alvo, permitindo ao Exército a demonstração das suas atividades e capacidades, informar a população e transmitir mensagens de forma planeada, bem como imagens escolhidas e controladas de forma a incrementar a opinião pública.

As ações de RP são essenciais para diminuir as impressões negativas e aumentar a visibilidade positiva dando credibilidade institucional, para que em caso de crise o Exército tenha capacidade para amortizar o impacto negativo.

O Exército tem vindo a desenvolver cada vez mais uma política comunicacional aberta ao público, apoiada em ações de RP diversificadas, que pretendem quebrar estereótipos em relação à instituição castrense. No entanto, vivemos numa época de *fake news* em que é necessário ter atenção às informações que chegam ao público-alvo, de forma a não denegrir a imagem da instituição.

Para fazer face a crises comunicacionais, no sentido de melhorar o desempenho das competências nas funções desempenhadas nas RP do Exército, deve ser criado um manual de comunicação de crise. É igualmente necessária uma maior aposta na formação dos oficiais na área de comunicação e *media training*. O Exército deve assim, estar apto a agir de uma forma proactiva, com rapidez na informação disponibilizada e contacto constante com o público. Considerando-se necessário um esforço contínuo na divulgação das atividades, bem como na implementação de novas atividades e tornar a instituição mais “aberta” à comunidade civil.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo representa a finalização do trabalho de investigação. Como tal, destina-se essencialmente à verificação das HI previamente formuladas; apresentação de reflexões finais da investigação; estruturação de recomendações, sugestões, limitações e propostas para futuras investigações.

Nesta fase da investigação, dado que as QD já se encontram inteiramente respondidas, interessa-nos proceder à verificação das HI.

No que concerne a **HI<sub>1</sub>**, “**As ações desenvolvidas pelas RP são decididas conforme o objetivo a atingir**”. Esta HI é confirmada pela análise das entrevistas.

Para a possível decisão de uma ação de RP é necessário que exista iniciativa e coordenação do fluxo de informação. A tomada de decisão é realizada em cooperação com os elementos da RCRPP, sendo a coordenação do fluxo de informação apoiada pelo equilíbrio da abordagem *bottom-up* ou *top-down*, permitindo uma comunicação facilitada e perspicaz. A iniciativa da ação pode ser interna ou externa ao Exército, mediante os objetivos que se pretendem atingir com a mesma e as mensagens-chave que se pretendem transmitir.

No que concerne a **HI<sub>2</sub>**, “**Os objetivos a atingir vão de encontro aos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos na Política Comunicacional do Exército**”. Esta HI é confirmada pela análise das entrevistas e análise documental.

Os objetivos podem ser estabelecidos pelo Chefe da RCRPP, caso sejam objetivos padrão, que consistem sobretudo no alcance quantitativo e qualitativo do público-alvo, ou podem ser estabelecidos e estruturados pela Política Comunicacional do Exército, designados por objetivos estratégicos e operacionais.

No que concerne a **HI<sub>3</sub>**, “**O público-alvo das RP depende do tipo de mensagem que se pretende divulgar**”. Esta HI é confirmada pela análise das entrevistas e análise documental.

O público-alvo do Exército, apesar de ser um público abrangente, encontra-se bem definido na Política Comunicacional da instituição. Sendo segmentado em Público Interno e Público Externo, mediante o objetivo a atingir pelas ações de RP e a mensagem-chave a transmitir. O público-alvo a atingir está assim diretamente dependente das mensagem-chave que o Exército pretende transmitir.

No que concerne a **HI<sub>4</sub>**, “**As RP utilizam meios multifacetados com predomínio nas redes sociais**”. Esta HI é confirmada pela análise das entrevistas e análise documental.

O Exército recorre a vários meios para pôr em prática as ações de RP. Entre estes, estão os meios digitais e os meios tradicionais.

Embora todos os meios sejam importantes, salientam-se os meios digitais, nomeadamente as redes sociais (*Facebook, Instagram* e canal no *Youtube*), pois têm um maior impacto, devido ao maior alcance do público-alvo e à grande velocidade de propagação de informação. São consideradas ferramentas de entretenimento, negócio e informação em simultâneo.

No que concerne a **HI5**, “**As RP contribuem diretamente para a construção da imagem do Exército Português**”. Esta HI é confirmada pela análise das entrevistas.

Ao realizar uma avaliação positiva das ações de RP desenvolvidas pelo Exército, consequentemente a contribuição para a construção da imagem da instituição será positiva.

Tais ações são essenciais para diminuir as impressões negativas e aumentar a visibilidade positiva dando credibilidade institucional, para que em caso de crise o Exército tenha capacidade para amortizar o impacto negativo.

O Exército tem vindo a desenvolver cada vez mais uma política comunicacional aberta ao público, apoiada em ações de RP diversificadas, que pretendem quebrar estereótipos em relação à instituição castrense. Tendo assim um impacto positivo para a imagem da instituição.

Quanto às reflexões finais, esta investigação propôs-se a compreender o desenvolvimento das ações de RP no Exército Português. No seguimento da verificação das hipóteses, deu-se o cumprimento dos objetivos pretendidos enunciados na introdução à investigação. Contribuindo assim, para responder à QC “**Como se desenvolvem as ações de RP no Exército português?**”. Podemos afirmar que as ações de RP concebidas pelo Exército são desenvolvidas de forma semelhante a uma instituição de natureza civil. Em que, recorrendo a diversas modalidades de iniciativa (**OE1**), cada ação é tratada como um processo, que se apoia na investigação prévia e na identificação do público-alvo (**OE3**), nos diferentes modos de estabelecer os objetivos a atingir (**OE2**), planeamento e implementação recorrendo a diversos meios (**OE4**), avaliação e administração da ação. Atualmente as RP no Exército contribuem diretamente para a formação da opinião pública sobre a instituição e consequentemente para a sua imagem (**OE5**), é importante para a construção de uma instituição credível, em que a população deposite total confiança.

Assim após resposta à questão central, consideramos que os objetivos específicos e o objetivo geral propostos inicialmente foram integralmente cumpridos.

O Exército deve assim, estar apto a agir de uma forma proactiva, com rapidez na informação disponibilizada e contacto constante com o público.

Com o intuito de sugerir algumas recomendações, de modo a fazer face a crises comunicacionais e melhorar o desempenho das competências nas funções desempenhadas nas RP do Exército, deve ser criado um manual de comunicação de crise, que oriente os militares no desempenho das suas funções, em especial o porta-voz do Exército; é igualmente necessária uma maior aposta na formação dos oficiais na área de comunicação e *media training*, para além da que é facultada logo no início da formação dos oficiais dos quadros permanentes, na Academia Militar.

Ao longo da investigação foram encontradas algumas limitações no que concerne à obtenção de dados através das entrevistas, dada a Declaração do Estado de Emergência, em consequência da Crise Pandémica Covid 19. O facto de grande parte dos entrevistados desempenhar atualmente funções na comunicação e RP, limitou a sua disponibilidade, dado o volume de solicitações a que estes profissionais têm que atender numa conjuntura de tão grande relevo para a segurança do país.

Apesar das eventuais limitações aludidas, há que realçar que o contexto permitiu testemunhar as ações que no âmbito desta crise o Exército tem vindo a desempenhar, ao serviço dos portugueses, numa aproximação a todos os cidadãos. Tornar visível o papel do Exército faz parte dos desafios quotidianos colocados à RCRPP, com importância reforçada em situações como a presente.

Apesar das limitações, o estudo desta temática foi bastante enriquecedor e contou com o apoio e esforço de todos os entrevistados, mesmo com as inúmeras tarefas desempenhadas pelos mesmos, diariamente.

Termina-se o presente Relatório Final Científico do Trabalho de Investigação Aplicada, sugerindo que em futuras investigações se aprofundem estudos sobre a comunicação no Exército, em particular sobre comunicação de crise. Os resultados desses estudos poderiam trazer contributos importantes para o desenvolvimento de estratégias para a comunicação de crise, que pela sua natureza incluem quer aspetos preventivos, quer aspetos relacionados com a recuperação da imagem institucional, quando esta surge afetadas por fenómenos de crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM] (2016). Norma de Execução Permanente n.º 522/1.ª de 20 de janeiro. Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar [AM] (2020). Curso de Ciências militares na especialidade de cavalaria. In *Portal da Academia Militar*. Acedido a 3 de Fevereiro de 2020, <https://academiamilitar.pt/curso-de-ciencias-militares-na-especialidade-de-cavalaria.html>
- Adache, J. (2014). *The Military and Public Relations – Issues, Strategies and Challenges*. UK: AuthorHouse.
- Andrade, C. (2005). *Para entender Relações Públicas* (4.ª Edição). São Paulo: Editora Loyola.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático*. RJ: Editora Vozes.
- Bowen, S. & Rawlins, B. (2013). Publics. In Heath, R. (Ed.), *Encyclopedia of Public Relations* (2nd Edition, pp. 760-762). University of Houston: SAGE Publications.
- Carvalho, P. (2015). *A utilização das redes sociais por elementos militares: O uso simultâneo em ambientes de trabalho no âmbito da defesa*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Estado-Maior Conjunto, Pedrouços: IESM.
- Chaize, D., Huyghe, F., Liberti, F., Maulny, J., & Tuillon, P. (2013). *Les Communications Institutionnelles de la Defense en Europe: Comment les Pays Europeens Communiquent sur leurd Armees*. Paris: IRIS.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd Edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Division de Instrucción Militar (2006). *Manual de Asuntos Civiles (MC 41-1)*. Venezuela: Universidad Experimental Politecnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Eiró-gomes, M., & Duarte, J. (2004). Que públicos para as Relações Públicas ? *Actas Do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, II*(1992), 453–461.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2017). *Quadro orgânico N° 01.01.01, Gabinete do Chefe de Estado- Maior do Exército (GabCEME)*. Lisboa: Exército Português.

- Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército [EME] (2009). *Manual de Campanha: Comunicação Social C45-1* (1.ª Edição). Brasília: DF.
- Exército Português (2015). *Plano de Comunicação do Exército para o Biénio 2015 - 2016*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português (2019a). *Diretiva Estratégica do Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português (2019b). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português (2020). A visão do Exército In *Portal do Exército*. Acedido a 31 de Março de 2020, em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/visao>
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3.ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Gonçalves, G. (2019). A ética profissional das Relações Públicas: uma análise comparativa dos códigos de conduta a partir do caso português. In Sebastião, S., & Martins, P. (Eds.), *Ética em Comunicação: Reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas* (pp.47-62). Lisboa: EDIÇÕES ISCSP.
- Gonçalves, P. (2006). *Sebenta de Relações Públicas: Guia de Relações com a Imprensa para a Força Aérea Portuguesa*. Alfragide: FAP.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York London: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso* (1.ª Edição). Cascais: Príncipia Editora.
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition, *Public Relations Review*, 2 (4), 34-42.
- Hayes, D., Hendrix, J., & Kumar, P. (2013). *Public Relations Cases* (9 th Edition). Boston: Wadsworth/Cengage Learning.
- Hill, R. R. (1997). *The Future Military-Media Relationship : The Media as an Actor in War*

- Execution*. Research Paper, The Research Department Air Command and Staff College Maxwell AFB.
- Instituto Universitário Militar [IUM] (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- Izquierdo, R. M. (2008). SICOM, la herramienta de comunicación del Ejército de Tierra español. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 14, 527–541.
- Kelly, K. (1998). *Effective Fund-Raising Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, 4ª Edição, São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2011). Comunicação Organizacional e Relações Públicas : Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, I(1), 69–96.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford: Oxford University.
- Levenshus, A. (2013a). Military Public Relations. In Heath, R. (Ed)., *Encyclopedia of Public Relations* (2nd Edition, pp. 565-567). University of Houston: SAGE Publications.
- Levenshus, A. (2013b). Public Affairs. In Heath, R. (Ed)., *Encyclopedia of Public Relations* (2nd Edition, pp. 709-711). University of Houston: SAGE Publications.
- Limor, Y., & Nossek, H. (2006). The Military and the Media in the Twenty-First Century : Towards a New Model of Relations. *Israel Affairs*, 12(3), 484–510. Doi: 10.1080/13537120600745054.
- Machado, M., & Carvalho, S. (2004). *Exército e Imprensa*. Lisboa: Prefácio.
- Marcelino, P. (2012). Public Affairs e Crisis Management. *Revista Militar*. Nº 2530. Acedido em 23 de Fevereiro de 2020 em <https://www.revistamilitar.pt/artigo/769>
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mateus, A. (2012). *Estudo comparado sobre o “ estado da arte ” da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas entre Portugal e o Brasil* . Relatório de Pesquisa de Pós-doutorado. Universidade de São Paulo: Escola de Comunicação e Artes.
- Mateus, A. (2014). O “Estado da Arte” das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional: Portugal no Contexto Europeu, Uma Primeira Abordagem. *Vivat Academia*, 129, 79–118. Doi: 10.15178/ 1575-2844.

- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach Applied Social Research Methods Series* (V. 41). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Michaelson, D., & Stacks, D. (2014). *A professional and practitioner's guide to public relations research, measurement, and evaluation*. (2nd Edition). New York, NY: Business Expert Press.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto-Regulamentar n.º 11/2015 de 31 de Julho: Aprova a orgânica do Exército. *Diário da República*, 1ª série, n.º 148, 5237-5238.
- NATO (2009). PO (2009)0141, *NATO Strategic Communications Policy*. Bruxelas: SPC.
- NATO (2011). MC 0457/2 *NATO Military Public Affairs Policy*. Bruxelas: NATO.
- Nunes, T., & Eiró-Gomes, M. (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, (pp.1033–1040).
- Oliveira, M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. São Paulo: Editora Vozes.
- Pato, A. (2009). *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea*. Dissertação, Mestrado em Comunicação e Jornalismo, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Pereira, C. S. (2005). Os jornalistas portugueses e a experiência dos Balcãs. *Janus : A Guerra e a Paz*. Acedido em 25 de Fevereiro de 2020 em [https://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005\\_4\\_3\\_16.html](https://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005_4_3_16.html)
- Petrufová, M., & Belan, L. (2011). Public Relations in the Armed Forces of the Slovak Republic. *Buletin Stiintific*. 2(32), 137–148.
- Presidência da República [PR] (2020). Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de Março: Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 55, 13-(2) a 13-(4).
- Queiroz, J. (2012). *O Imperativo de uma Estratégia de Comunicação de Defesa Nacional*. Trabalho de Investigação Individual, CPOG, Pedrouços: IESM.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Rawlins, B. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. The Institute for Public

- Relations. Acedido a 5 Fevereiro de 2020 em <http://painepublishing.com/wp-content/uploads/2014/03/prioritizing-stakeholders-Rawlins.pdf>
- Rosado, D. (2015). *Sociologia da gestão e das organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R., & Ribeiro, P. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. In Ruão, T.; Freitas, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (Eds.) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Horizontes e Perspetivas. Relatório de Um Debate*, (pp. 16–39). Braga: CECS.
- Sebastião, S. (2012). Relações públicas : a comunicação , as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7, 23–42. Doi: 10.4000/cp.112.
- Seitel, F. (2017). *The Practice of Public Relations* (13th. Edition). Pearson.
- Simão, J., & Jorge, N. (2013). Da integração à legitimação : valores e públicos em relações públicas. *Comunicação Pública*, 8 (13), 41-55. Doi: 10.4000/cp.489.
- SIRP (2005). *Marinha: Manual para Jornalistas*. Lisboa:SIRP.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (1.ª Edição). Lisboa: Lidel.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Stephens, L. F. (1978). The professional Orientation of Military Public Affairs Officers. *Public Relations Review*, 4, 19–23.
- Temporão, A., Bragança, N., & Soares, P. (2017). *A comunicação de crises e as Polítias de Relações Públicas: Contributos para a comunicação externa (relações com os media) nas FA, TIG, CPOG, Pedrouços*: IUM.
- Theunissen, J. D. (2002). *Effective Public Relations in a Transformed Organisation : Naval Base Simon's Town as a Case Study*. Thesis, Degree of Master of Public Administration, University of Stellenbosch.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Reber, B. (2015). *Public Relations: Strategies and tactics* (11th Edition). Pearson.
- Vergara, S. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (5.ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

**Quadro n.º 7 - Modelo de Análise de Investigação**

Objetivos de investigação	Questões de investigação	Hipóteses de investigação	Localização das respostas às questões de investigação no guião de entrevista
<b>OG:</b> Compreender o desenvolvimento das ações de RP no Exército Português.	<b>QC:</b> Como se desenvolvem as ações de RP no Exército Português?	(Baseado nas HI)	(Baseado nas respostas às QD)
<b>OE1:</b> Enunciar as diversas modalidades de iniciativa das ações de RP desenvolvidas pelo Exército Português.	<b>QD1:</b> Como se decidem as ações desenvolvidas pelas RP?	<b>HI1:</b> As ações desenvolvidas pelas RP são decididas conforme o objetivo a atingir.	Questões n.º.1 e 2.
<b>OE2:</b> Enunciar os modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação de RP.	<b>QD2:</b> Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP?	<b>HI2:</b> Os objetivos a atingir vão de encontro aos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos na política comunicacional do Exército.	Questões n.º.3 e 4.
<b>OE3:</b> Identificar o público-alvo das ações desenvolvidas pelas RP no Exército Português.	<b>QD3:</b> Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pelas RP?	<b>HI3:</b> O público-alvo das RP depende do tipo de mensagem que se pretende divulgar.	Questões n.º. 5, 6 e 7.
<b>OE4:</b> Enumerar os meios utilizados nas ações desenvolvidas pelas RP no Exército Português.	<b>QD4:</b> Que meios são utilizados nas ações desenvolvidas pelas RP?	<b>HI4:</b> As RP utilizam meios multifacetados com predomínio nas redes sociais.	Questões n.º. 8 e 9.
<b>OE5:</b> Descrever em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.	<b>QD5:</b> Qual a contribuição das RP para a imagem do Exército Português?	<b>HI5:</b> As RP contribuem diretamente para a construção da imagem do Exército Português.	Questões n.º. 10, 11,12,13 e 14.

**Fonte: Elaboração própria.**

## APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA - RCRPP

**Inquérito por Entrevista – As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios.**



### ACADEMIA MILITAR

**Mestrado Integrado em Ciências Militares: Especialidade Cavalaria**

**As Relações Públicas do Exército: Missão e Desafios**

A Academia Militar, como estabelecimento de ensino superior público universitário militar, pressupõe, na fase final dos ciclos de estudos integrados, com vista à obtenção do grau de mestre, a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), no qual são aplicados os conhecimentos adquiridos pelos Alunos no decorrer da sua formação académica.

Eu, Aspirante de Cavalaria, Patricia Colaço, a frequentar o 5.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema: “*As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios*”.

O objetivo da investigação passa por compreender o desenvolvimento das ações de Relações Públicas no Exército Português. Para tal, torna-se, designadamente, necessário conhecer as diversas modalidades de iniciativa das ações de Relações Públicas desenvolvidas pelo Exército Português, os modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação de Relações Públicas, o público-alvo das ações desenvolvidas, os meios utilizados, bem como saber em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a participação de membros da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo, para poder alcançar os objetivos de investigação através da perspectiva de quem lida ou lidou com a temática em causa diariamente.

Grata pela disponibilidade e atenção dispensadas.

Atenciosamente,

Patricia Alexandra Silva Colaço

Aspirante de Cavalaria

## GUIÃO DE ENTREVISTA:

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade:	
Género:	
Habilitação Académica:	
Posto:	
Categoria:	
Função:	
Data de desempenho da Função:	

### 2. ENTREVISTA - RCRPP

1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?
2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades do Exército e a RCRPP?
3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela RCRPP?
4. Diria que os recursos de que a RCRPP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?
5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela RCRPP?
6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela RCRPP nas suas ações de acordo com o público-alvo?
7. Como avalia a relação que a RCRPP estabelece com os jornalistas?
8. Que meios são utilizados pela RCRPP para divulgar o Exército?
9. Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público do Exército? Porquê?
10. Na RCRPP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?
11. Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública do Exército? Se sim, por favor explicita em que aspetos.
12. Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação do Exército.
13. Numa época de *fake news*, como encara os desafios que se colocam à RCRPP e ao porta-voz em particular?
14. Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública do Exército?

# APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA MARINHA PORTUGUESA

**Inquérito por Entrevista – As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios.**



## ACADEMIA MILITAR

**Mestrado Integrado em Ciências Militares: Especialidade Cavalaria**

**As Relações Públicas do Exército: Missão e Desafios**

**Inquérito por Entrevista – As Relações Públicas no Exército.**

A Academia Militar, como estabelecimento de ensino superior público universitário militar, pressupõe, na fase final dos ciclos de estudos integrados, com vista à obtenção do grau de mestre, a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), no qual são aplicados os conhecimentos adquiridos pelos Alunos no decorrer da sua formação académica, no âmbito da segurança e defesa.

Eu, Aspirante de Cavalaria, Patricia Colaço, a frequentar o 5.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema: “*As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios*”.

O objetivo da investigação passa por compreender o desenvolvimento do processo de Relações Públicas no Exército Português.

Para tanto, torna-se, designadamente, necessário conhecer as diversas modalidades de iniciativa das ações de Relações Públicas desenvolvidas pelo Exército Português, os modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação de Relações Públicas, o público-

alvo das ações desenvolvidas, os meios utilizados, bem como saber em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a participação de membros relacionados com a comunicação nos diferentes ramos, para poder alcançar os objetivos de investigação através da perspectiva de quem lida ou lidou com a temática em causa diariamente.

Grata pela disponibilidade e atenção dispensadas.

Atenciosamente,

Patricia Alexandra Silva Colaço

Aspirante de Cavalaria

## GUIÃO DE ENTREVISTA:

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade:	
Género:	
Habilitação Académica:	
Posto:	
Categoria:	
Função:	
Data de desempenho da Função:	

### 2. ENTREVISTA – CIRP – MARINHA PORTUGUESA

1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?
2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades da Marinha e a CIRP?
3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela CIRP?
4. Diria que os recursos de que a CIRP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?
5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela CIRP?
6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela CIRP nas suas ações de acordo com o público-alvo?
7. Como avalia a relação que a CIRP estabelece com os jornalistas?
8. Que meios são utilizados pela CIRP para divulgar a Marinha?
9. Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público da Marinha? Porquê?
10. Na CIRP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?
11. Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública da Marinha? Se sim, por favor explicita em que aspetos.
12. Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação da Marinha.
13. Numa época de *fake news*, como encara os desafios que se colocam à CIRP e ao porta-voz em particular?
14. Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública da Marinha?

# APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

**Inquérito por Entrevista – As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios.**



## ACADEMIA MILITAR

**Mestrado Integrado em Ciências Militares: Especialidade Cavalaria**

**As Relações Públicas do Exército: Missão e Desafios**

**Inquérito por Entrevista – As Relações Públicas no Exército.**

A Academia Militar, como estabelecimento de ensino superior público universitário militar, pressupõe, na fase final dos ciclos de estudos integrados, com vista à obtenção do grau de mestre, a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), no qual são aplicados os conhecimentos adquiridos pelos Alunos no decorrer da sua formação académica, no âmbito da segurança e defesa.

Eu, Aspirante de Cavalaria, Patricia Colaço, a frequentar o 5.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema: “*As Relações Públicas no Exército: Missão e Desafios*”.

O objetivo da investigação passa por compreender o desenvolvimento do processo de Relações Públicas no Exército Português.

Para tanto, torna-se, designadamente, necessário conhecer as diversas modalidades de iniciativa das ações de Relações Públicas desenvolvidas pelo Exército Português, os

modos de estabelecer os objetivos a atingir por cada ação de Relações Públicas, o público-alvo das ações desenvolvidas, os meios utilizados, bem como saber em que medida as RP contribuem para a imagem do Exército Português.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a participação de membros relacionados com a comunicação nos diferentes ramos, para poder alcançar os objetivos de investigação através da perspectiva de quem lida ou lidou com a temática em causa diariamente.

Grata pela disponibilidade e atenção dispensadas.

Atenciosamente,

Patricia Alexandra Silva Colaço

Aspirante de Cavalaria

## GUIÃO DE ENTREVISTA:

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade:	
Género:	
Habilitação Académica:	
Posto:	
Categoria:	
Função:	
Data de desempenho da Função:	

### 2. ENTREVISTA – REPARTIÇÃO DE RP – FORÇA AÉREA PORTUGUESA

1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?
2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades da FAP e a Repartição de RP?
3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela Repartição?
4. Diria que os recursos de que a Repartição de RP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?
5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela Repartição de RP?
6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela Repartição de RP nas suas ações de acordo com o público-alvo?
7. Como avalia a relação que a Repartição estabelece com os jornalistas?
8. Que meios são utilizados pela Repartição de RP para divulgar a FAP?
9. Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público da FAP? Porquê?
10. Na Repartição de RP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?
11. Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública da FAP? Se sim, por favor explicita em que aspetos.
12. Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação da FAP.
13. Numa época de *fake news*, como encara os desafios que se colocam à Repartição de RP e ao porta-voz em particular?
14. Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública da FAP?

## APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

**Quadro n.º 8 - Caracterização da Amostra da Investigação**

<b>N.º do Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Habilitação Académica</b>	<b>Categoria</b>	<b>Posto</b>	<b>Ramo</b>	<b>Função</b>	<b>Data de desempo na função</b>
<b>Entrevistado 1 (E1)</b>	46	Masculino	Mestrado	Oficial	Tenente Coronel	Exército	Chefe da SCRP da RCRPP	Setembro 2018
<b>Entrevistado 2 (E2)</b>	43	Feminino	Mestrado	Oficial	Tenente Coronel	Exército	Porta-voz	Dezembro 2019
<b>Entrevistado 3 (E3)</b>	27	Masculino	Licenciatura	Oficial	Alferes	Exército	Adjunto Centro de Situação da RCRPP	Março de 2018
<b>Entrevistado 4 (E4)</b>	44	Feminino	Mestrado	Oficial	Tenente Coronel	Exército	Chefe do Centro de Situação da RCRPP	Novembro de 2018
<b>Entrevistado 5 (E5)</b>	50	Masculino	Mestrado	Oficial	Tenente Coronel	Exército	Porta-voz e Chefe da RCRPP	Maio de 2016 a Setembro de 2018
<b>Entrevistado 6 (E6)</b>	44	Masculino	Mestrado	Oficial	Tenente Coronel	Exército	Chefe da SCRP da RCRPP	Maio de 2016 a Setembro de 2018
<b>Entrevistado 7 (E7)</b>	40	Feminino	Mestrado	Oficial	Major	Exército	Porta-voz	Setembro de 2018 a Dezembro de 2019
<b>Entrevistado 8 (E8)</b>	57	Masculino	Licenciatura	Oficial	Tenente Coronel	FAP	Chefe das RP e Porta-voz	Dezembro de 2016
<b>Entrevistado 9 (E9)</b>	27	Feminino	Licenciatura	Oficial	Segundo-Tenente	Marinha	Relações Públicas	Agosto de 2015

**Fonte: Elaboração própria.**

## APÊNDICE F – FONTES DE ARTIGOS NOTICIOSOS DO ANO 2019

Quadro n.º 9 - Fontes de artigos noticiosos na Internet relativamente ao Exército no ano 2019

Internet			
acorianooriental.pt	Correio Manhã última hora	primeiramao.pt	jornaldamealhada.com/ hrportugal.pt
agencia.ecclesia.pt	diariodigitalcastelobranco.pt	Grandeconsumo.com	Expresso do Oriente Online
O Turismo.pt	diarioimobiliario.pt	ptjornal.com	Expresso OnLine
atlasdasaude.pt	Portugaltextil.com	O Jogo Online	Jornal de Negócios Online
BairradaInformação.pt	diariodaregiao.pt	RádioOndaViva.pt	famavip.com
Porto Canal Online	Diário Aveiro online	rcb-radiocovadabeira.pt	executivedigest.pt
Publitoris On-line	RTP Online	Sic Online	funchalnoticias.net
webrails.tv	abola.pt	Beira.pt	gacetacaldas.com
Informa+.pt	SOL Online	delas.pt	Correio do Ribatejo
Linhas de Elvas online	Terranova.pt	sintranoticias.pt	diarioleiria.pt
Infocul.pt	MinhoDigital.com	Visão Online	Público Última Hora
SAPO	eco.pt	TSF Online	cmtv.sapo.pt
JN Online	cister.fm	ionline.pt	Destak Online
dn.pt	impala.pt	Sapo 24	MaisAlgarve.pt
rostos.pt	ominho.pt	ODigital.pt	campeaoprovincias.com
vozdaplanicie.pt	porto.pt	sabado.pt	diariocoimbra.pt
jornaldocentro.pt	Notícias de Aveiro Online	Rádio Renascença Online	dnoticias.pt
verdadeiroolhar.pt	Correio do Ribatejo Online	diarioviseu.pt	Diário da Saúde Online
zap.aeiou.pt	Jornal Económico Online	omirante.pt	diarioatual.com
Ntech.news	A Voz de Trás-os-Montes Online	JM-Madeira.pt	Ambitur.pt
opcaoturismo.pt	Jornal de Negócios Online	viva-porto.pt	asbeiras.pt
Record Online	Jornal de Negócios Online	Tempo Medicina Online	agroportal.pt
Penacoactual.pt	tvi24.iol.pt	mundoportugues.org	ammamagazine.pt
maiseducativa.com	gazetarural.com	mediotejo.net	agriculturaemar.com
reconquista.pt	noticiasominuto.com	noticiasdeiseu.com	Antenalivre.pt
Barlavento online	observador.pt	MaisSemanário.pt	algarvenoticias.com
velocidadeonline.com	Magazineserrano.pt	noticiasdecoimbra.pt	avozdoalgarve.pt
timeout.pt	MunicipioseFreguesias.pt	campeaoprovincias.com	agendalx.pt
sulinformacao.pt	MSN Notícias	DiáriOnline Algarve	
	LUSA no Sapo		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pela Manchete.

**Quadro n.º 10 - Fontes de artigos noticiosos na Imprensa Nacional relativamente ao Exército no ano 2019.**

<b>Imprensa Nacional</b>		
Correio Manhã	Revista de Marinha	DIA 15
Jornal Económico	Diário Notícias	Vida Económica
Destak	Executive Digest	Cristina
Jornal Negócios	Jornal Notícias	Time Out
Sábado	SOL	Diabo
Expresso	Visão	A Bola
Público		

**Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pela Manchete.**

**Quadro n.º 11 - Fontes de artigos noticiosos na Imprensa Regional relativamente ao Exército no ano 2019.**

<b>Imprensa Regional</b>		
Tribuna da Madeira	O Mirante	Região de Leiria
Açoriano Oriental	O Regional	Correio dos Açores
Alto Alentejo	Jornal da Bairrada	Mensageiro de Bragança
Notícias da Beira	Jornal de Matosinhos	Jornal da Beira
Diário de Aveiro	O Comércio de Guimarães	Jornal de Matosinhos
O Interior	Povo da Beira	Gazeta das Caldas
Região Águeda	Jornal da Marinha Grande	Notícias do Douro
Pombal Jornal	O Valenciano	Jornal do Algarve
Jornal Nordeste	Diário do Minho	Jornal da Golpilheira
DN Madeira	O Almonda	Diário Açores
Gazeta do Interior	A Guarda	As Beiras
Mensageiro de Bragança	Defesa de Espinho	Diário Sul
Região de Cister	Diário Leiria	Jornal da Madeira
Terras da Beira	Diário Regional Viseu	Mais Semanário
Jornal das Caldas	Campeão das Províncias	A Voz da Póvoa
Diário Coimbra	Soberania do Povo	Diário Insular
A Voz de Loulé	Cidade de Tomar	A Voz de Trás-os-Montes
Póvoa Semanário	Correio do Minho	Diário do Alentejo

**Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pela Manchete.**

**Quadro n.º 12 - Fontes de artigos noticiosos na Televisão relativamente ao Exército no ano 2019**

<b>Televisão</b>		
TVI 24	RTP1	SIC
Porto Canal	Saúde +	TVI
RTP2	RTP3	CMTV
SIC Notícias		

**Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pela Manchete.**

**Quadro n.º 13 - Fontes de artigos noticiosos na Televisão relativamente ao Exército no ano 2019**

<b>Rádio</b>		
TSF	Antena1	Rádio Comercial
Rádio Renascença		

**Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pela Manchete.**

## APÊNDICE G – SINOPSES DAS ENTREVISTAS - RCRPP

Quadro n.º 14 - Resultados das sinopses para a primeira questão

Questão n.º 1: “Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?”	
<b>E1</b>	“(…) <b>vamos bater à porta das organizações</b> que podem produzir esses eventos (…) <b>Consultando os contactos que possuímos</b> , vemos se há possibilidade ou não por parte da organização, tendo sempre em consideração que o Exército não irá ser prejudicado.”
<b>E2</b>	<p>“Nós podemos ter ações de relações públicas na <b>nossa iniciativa</b>, ou podem <b>ser iniciativa de pedidos externos</b> (…) <b>Se for um jornalista</b>, normalmente <b>o pedido é para o porta-voz</b> e é o porta-voz que analisa e fala com o chefe da SCRCP, naturalmente falo com nosso tenente-coronel, vemos qual é o contexto (…)</p> <p>“Caso tenha interesse para nós eu levo a informação ao nosso General Chefe do Gabinete para obter autorização (…) Não dava nenhuma resposta a nenhum jornalista que não fosse verificada e autorizada pelo GabCEME. A ligação é feita entre mim diretamente ao nosso general, não há ninguém no meio”.</p> <p>“Por exemplo uma empresa quer fazer, uma atividade numa unidade nossa (…) <b>Vieram ter connosco e foi tudo tratado com o chefe da SCRCP</b>, mas como é puramente relações públicas da Repartição para cima é tudo tratado pelo chefe da SCRCP e pelo chefe da Repartição”.</p>
<b>E3</b>	“Perante um determinado <b>evento cuja divulgação é do interesse do Exército</b> , o Centro de Situação (CS) <b>realiza uma série de tarefas dependendo da sua tipologia</b> (…) são realizadas múltiplas ações, desde logo a divulgação de imagens (…) a anunciar com antecedência o evento, no dia do evento são realizadas duas atividades: transmissão em direto da cerimónia militar com demonstração de atividades, caso estas ocorram; após a transmissão em direto são ainda divulgadas imagens alusivas ao dia do evento. Caso haja necessidade e pertinência após estas 3 ações, são ainda divulgadas imagens complementares às anteriormente publicadas”.
<b>E4</b>	“ Os <b>conteúdos são sempre enviados sob forma de proposta e são posteriormente trabalhados pelo CS</b> , de acordo com os efeitos tidos por necessários (…) podem ter origem: Nas <b>Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército</b> , que enviam a proposta de texto e as respetivas fotografias ou vídeo do acontecimento a noticiar; Nas <b>Forças ou Elementos Nacionais Destacados</b> que enviam para o Exército e Estado-Maior-General das Forças Armadas a proposta de texto e as respetivas fotografias ou vídeo do acontecimento a noticiar; Na <b>RCRPP</b> , nomeadamente no CS ou resultante da coordenação entre Secções”.
<b>E5</b>	“(…) ou <b>estavam planeadas</b> ou surgiam como uma <b>oportunidade resultante de um contacto de uma entidade externa</b> ou, ainda, de <b>uma ideia da equipa</b> ”.

<b>E6</b>	“Todas as <b>iniciativas de cariz informativo eram tomadas como base de partida</b> , se eram ou não eventos suscetíveis de ser divulgados pelos OCS, depois de elaborada a ficha de comunicação para cada evento onde se realizava uma análise <i>swot</i> , identificavam-se vários parâmetros a atingir”.
<b>E7</b>	“ (...) de <b>uma forma conjugada com o calendário de atividades do Exército</b> , traduzidas em campanhas e com a finalidade de criar uma imagem/reputação que seja reflexo da visão do Exército: <i>Um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência</i> ”. “Para além dessas <b>iniciativas planeadas</b> as RP têm de ter a <b>flexibilidade de aproveitar oportunidades de empenhamento e “modas” que vão surgindo</b> para, de uma forma expedita e rápida projetar a boa imagem do Exército”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 15 - Resultados das sinopses para a segunda questão

<b>Questão n.º 2: “Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades do Exército e a RCRPP?”</b>	
<b>E1</b>	“Esse fluxo é <b>feito de forma informal (...)</b> as unidades estão livres de o fazer e aliás devem fazer (...) Assim se for a nível de órgãos de comunicação nacionais, tem de haver <b>um Report à Repartição</b> . As unidades <b>fazem-nos o Report</b> , informam-nos se o evento <b>regional pode ser catapultado para o âmbito nacional</b> e nós procuramos uma forma de podermos tirar proveito para a instituição.” “Mas há sempre a tentativa de todas as <b>unidades desenvolverem o máximo</b> as relações públicas, não só para representar a unidade em si, mas também para representar o Exército. O essencial é passar a ideia até a estrutura máxima e <b>não ficar só pela unidade</b> ”.
<b>E2</b>	“A nossa Repartição tem um posto de trabalho com a função de adjunto do chefe de SCRP e é <b>porta de entrada Oficial do exército, chama-se INFO, a máquina, ou seja, o computador que o ajudante opera todos os dias, é onde recebe todos os pedidos</b> ”. “ (...) o comandante da <b>unidade</b> deve <b>encaminhar o pedido para o INFO</b> . E o INFO tem duas formas: submete o pedido pela cadeia hierárquica de forma a garantir autorização ou diz ao jornalista que faça o seu pedido por escrito <b>via correio eletrónico</b> ou por <b>telefonema</b> . (...) É o <b>Sargento-ajudante da INFO que faz essa triagem (...)</b> assuntos que sejam com <b>jornalistas (...)</b> <b>manda para mim</b> , e eu depois ou contacto com o comandante antes de levar a despacho”.
<b>E3</b>	“A coordenação entre as <b>Unidades e o CS</b> é feita de duas formas. A primeira é <b>convencional</b> , entre as <b>Unidades e a INFO</b> que por sua vez <b>transmite a informação ao CS</b> . Por outro lado, muitas vezes em complemento da forma convencional através da INFO, motivada pela necessidade imediata de obter ou transmitir uma determinada informação (...) é realizado um <b>contacto direto</b> entre o <b>CS e um POC da Unidade</b> ”.
<b>E4</b>	“As <b>U/E/O</b> enviam para <b>o endereço eletrónico da RCRPP as propostas de informação a divulgar</b> ”.
<b>E5</b>	“As <b>U/E/O</b> têm a missão de <b>garantir o fluxo de informação</b> relativamente às ações planeadas e executadas (...) O planeamento de RP do Exército visa <b>garantir a preparação atempada das U/E/O</b>

	<p>para as ações de RP que deverão desenvolver ao longo do ano. A RCRPP assegura a cobertura uniforme do país, em termos de ações de RP”.</p> <p>“A RCRPP, no cumprimento das indicações de SExa. o GenCEME, assegura o envio de informação interna às UEO (...) assegura ainda a disponibilização de resenhas de imprensa”.</p>
E6	<p>“Através de uma abordagem <i>bottom-up</i>, onde se dava uma abertura às U/E/O de potencializarem os seus eventos, devidamente coordenado com a RCRPP”.</p>
E7	<p>“O fluxo de informação entre as diferentes Unidades do Exército e a Porta-voz, em caso de comunicação de crise era efetuada de forma direta à Porta-voz e desta ao General Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) e aos Órgãos de Comunicação Social (OCS). Esta comunicação não tinha a finalidade de substituir a comunicação via cadeia de comando, mas sim a de informar o mais rapidamente possível e sem o interlocutores o/a Porta-voz Exército, de forma a estar capaz de responder aos OCS e de informar o CEME”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

#### Quadro n.º 16 - Resultados das sinopses para a terceira questão

Questão n.º 3: “Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela Repartição?”	
E1	<p>“A Repartição tem uma diretiva de comunicação, em que são estabelecidos pelo chefe da Repartição os objetivos a alcançar (...) vem também da diretiva estratégica do exército”.</p>
E2	<p>“Mas os objetivos em si não são definidos para cada atividade, estão definidos na política de comunicação. (...) eu tenho socorrido acima de tudo da diretiva estratégica do exército, que tem objetivos estratégicos para a comunicação. Eu sei o que é que é prioritário do exército”.</p> <p>“Tem de haver prioridade, acho que não há tanto o objetivo para cada ação de comunicação há prioridades no Exército e há objetivos de comunicação”.</p> <p>“Mesmo que não tivesse objetivos estabelecidos, alguém perguntava, pois teria de saber qual seria o objetivo. Tem tudo a ver com o planeamento das atividades”.</p>
E3	<p>“(…) são estabelecidos pelo Chefe da RCRPP (...) cada ação realizada pelo CS tem como objetivo a divulgação de uma imagem positiva do Exército, atingindo o máximo número de pessoas possível”.</p>
E4	<p>“(…) definidos ao nível da RCRPP e não das Secções, e decorrem da Diretiva Estratégica do Exército”.</p>
E5	<p>“As ações de RP devem concorrer para a melhoria do recrutamento e da imagem do Exército [...] os objetivos deverão ser mensuráveis, mas normalmente baseiam-se em análises subjetivas como a quantidade e “qualidade” (favorável, neutra ou desfavorável) das notícias publicadas em OCS após a ação de RP”.</p>
E6	<p>“(…) estabelecidos pelo Plano de Comunicação, onde constava os objetivos estratégicos e operacionais a serem atingidos, tal como as mensagens chave (...)”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 17 - Resultados das sinopses para a quarta questão

Questão n.º 4: “Diria que os recursos de que a RCRPP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?”	
E1	“ <b>Sim</b> (...) Estou convencido que <b>se tivéssemos o quadro orgânico completo</b> , ou seja, os elementos que neste momento estão no quadro orgânico aprovado, <b>acho que funcionava melhor</b> ”.
E2	“Olha eu não me posso queixar! De acordo com a função de desempenho, não me posso queixar. <b>Não sinto necessidade de mais meios</b> ”.
E3	“(…) existe um <b>défi ce tanto de recursos humanos como de recursos materiais</b> para responder de forma eficaz a todas as solicitações efetuadas ao Centro de Situação”.
E4	“(…) necessita <b>de preencher o seu quadro de pessoal, atualizar aos equipamentos informáticos dedicados à edição de imagem e assegurar formação aos seus colaboradores</b> ”.
E5	“Mais do que a <b>escassez de recursos (humanos e tecnológicos)</b> , [...] <b>inexistência de qualificações</b> nas áreas asseguradas pela Repartição”.
E6	“ <b>Na minha altura não</b> , agora as RP deram um salto significativo, no entanto sou de concordar que <b>deviam ter mais ferramentas</b> (...)”.
E7	“Em <b>termos quantitativos diria que sim</b> . Contudo numa perspetiva de maior eficiência os recursos humanos deveriam ser <b>mais especializados na área de comunicação e marketing e ter frequentemente ações formação na área do marketing e da comunicação e mediatraining</b> . No entanto dependendo dos objetivos que se pretendam alcançar se deverá ou poderá <b>ajustar a orgânica da RCRPP</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 18 - Resultados das sinopses para a quinta questão

Questão n.º 5: “Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela Repartição de Relações Públicas?”	
E1	“O público-alvo <b>são todos</b> , dependendo do evento”.
E2	“O público-alvo <b>são todos</b> . A Repartição trata quer o <b>público interno</b> quer do <b>público externo</b> ”.
E3	“Tendo o Centro de Situação na sua alçada as contas de <i>Facebook e Instagram</i> institucionais e não a vertente de recrutamento do Exército, o público-alvo são <b>todos aqueles que não cumprem o requisito do limite de idade para ingressar no Ramo</b> ”. “(…) servem ainda como uma importante ferramenta de divulgação aos <b>próprios militares do Exército</b> ”.
E4	“O público-alvo <b>são todos</b> os públicos”.
E5	“As ações de RP deverão ser adequadas <b>aos jovens em idade de recrutamento</b> , com particular atenção à idade anterior (em que escolhem). Poderão também ser definidas ações específicas para <b>públicos específicos</b> consoante os objetivos a atingir. Grupos de decisores ou influenciadores da decisão são disso exemplos”.

<b>E6</b>	“(…) <b>definido no plano de Comunicação</b> , onde estava patente a política de comunicação definida por SExa o GenCEME”.
<b>E7</b>	“São diversos, sendo que o público-alvo (PA) <b>em idade recrutável está ao cargo do Comando do Pessoal e a RCRPP tem um PA mais abrangente que vai variando conforme a campanha de comunicação</b> (e.g. dia da mulher) ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 19 - Resultados das sinopses para a sexta questão

<b>Questão n.º 6: “Quais as mensagens-chave a transmitir pela RCRPP nas suas ações de acordo com o público-alvo?”</b>	
<b>E1</b>	“(…) mostrar que <b>o exército é uma instituição acreditável</b> e está a <b>apoiar os portugueses</b> (...) olham-nos como uma <b>fonte confiável</b> em que podem contar”. “Um <b>exército sempre pronto</b> a ajudar seja a norte, a sul e ilhas (...) É essa a ideia que nós queremos passar para o nosso público-alvo para os portugueses em geral pois nós somos diferentes no bom sentido”.
<b>E2</b>	“Eu não tenho orientações da Repartição especificamente para as mensagens chave. Estas <b>estão nos documentos de diretiva estratégica do sistema de comunicação do Exército</b> , que encaixa na <b>diretiva estratégica do Exército</b> (...) O nosso General Chefe quer um <b>Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência e tudo tem de se encaixar nestas palavras</b> . (...) Para mim, as mensagens a transmitir estão <b>na visão do exército</b> ”.
<b>E3</b>	“(…) chavão aprovado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército: “ <b>Ao serviço dos Portugueses</b> ”. Esta é a constante mensagem que o CS tenta transmitir à população, que somos uma Instituição atenta e sempre pronta a responder às necessidades dos Portugueses. Uma Instituição de <b>elevados valores morais e cívicos</b> ”.
<b>E4</b>	“O Exército é uma instituição <b>credível e ao serviço dos Portugueses</b> ”.
<b>E5</b>	“Exército ao <b>serviço de Portugal e dos portugueses</b> ; Exército <b>credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência</b> ; Exército <b>pronto para a defesa militar da República e contribuinte ativo para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e para a salvaguarda do património nacional</b> ”.
<b>E6</b>	“(…) definido no <b>plano de Comunicação</b> , onde estava patente a política de comunicação definida por SExa o GenCEME”.
<b>E7</b>	“As mensagens-chave são as que estão <b>na diretiva estratégica do CEME, na visão e nos valores do Exército</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 20 - Resultados das sinopses para a sétima questão

<b>Questão n.º 7: “Como avalia a relação que a RCRPP estabelece com os jornalistas?”</b>	
<b>E1</b>	“A realidade que eu conheço é <b>boa</b> . Avalio a relação que nós temos com os jornalistas <b>extremamente boa</b> (...) É ter credibilidade, de vez em quando nos colocarmos no nível de igualdade, de colocar a instituição a <b>trabalhar por igual</b> . É nesse sentido que temos de trabalhar com os jornalistas”. “ Até agora a <b>confiança</b> que se deposita no jornalista tem sido boa”.
<b>E2</b>	“Uma <b>boa relação!</b> Porque tem sido possível. Mas isto tem muito a ver com a minha experiência. Se falares com o anterior porta-voz, também acredito que te transmitisse uma boa relação, pois apesar de ter sido exposta a situações mais difíceis do que eu até agora tenho sido, acho que não expuseram o Exército”.
<b>E3</b>	“ (...) é <b>bastante volátil</b> . Na maioria dos casos, os jornalistas <b>não entendem que o Exército é uma Instituição fechada e que só agora se está a começar a abrir</b> aos civis e ainda que está estruturada hierarquicamente, pelo que nem sempre é possível dar uma resposta a uma determinada situação, quando esta é solicitada”.
<b>E4</b>	“ <b>Boa. Mas sensível em situações de crise</b> ”.
<b>E5</b>	“ <b>Dificultada pela falta de formação em comunicação, pela falta de experiência na função (...) muito baseada nas características pessoais do Porta-voz</b> ”.
<b>E6</b>	“ Uma relação de duas entidades estatais, em que <b>ambas se tentam compreender</b> mas com <b>receio</b> , por um lado os OCS, há procura de notícias de outro lado o Exército há procura da divulgação das suas atividades”.
<b>E7</b>	“A ligação aos OCS (nível nacional) <b>está ao cargo da Porta-voz</b> [...] penso que se deverá <b>ter especial cuidado na escolha do/a Porta-voz</b> porque da relação entre Porta-voz e os OCS, poderá ter o impacte mais ou menos positivo para o Exército. Para se criar uma boa relação com os jornalistas o Porta-voz para além de <b>ter de possuir formação e conhecimento completo da instituição</b> deverá ter também <b>qualidades pessoais que contribuam para uma boa relação</b> , como sejam: <b>acessibilidade, disponibilidade, estar bem informado, mostrar empatia e simpatia, ser confiante</b> , etc. As <b>relações humanas</b> que o /a Porta-voz vai criando ao longo do desempenho da função são importantes para a criação de uma relação de confiança com os jornalistas. Sem essa relação de conhecimento e confiança torna-se muito difícil passar as mensagens e potenciar a comunicação”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 21 - Resultados das sinopses para a oitava questão

<b>Questão n.º 8: “Que meios são utilizados pela RCRPP para divulgar o Exército Português?”</b>	
<b>E1</b>	“É sobretudo o <b>militar</b> , (...) <b>as redes sociais</b> , e o <b>site da internet</b> . A nível interno temos a <b>intranet</b> ”.
<b>E2</b>	“Por exemplo, a <b>televisão</b> , é uma questão de agenda, <b>reportagem escritas, jornais</b> para as boas e más notícias, as <b>revistas técnicas</b> (...) Nós estamos em tudo aquilo que somos convidados a

	participar. O que é bastante abrangente e nas redes sociais estamos naquelas que conseguimos alimentar”.
<b>E3</b>	“ [...] as <b>redes sociais</b> do Exército ( <i>Facebook e Instagram</i> ), o <i>site (exercito.pt)</i> e os <b>comunicados de imprensa enviados para os OCS</b> ”.
<b>E4</b>	“ O Centro Situação (CS) tem à sua responsabilidade a administração, gestão e produção de conteúdos de comunicação a serem divulgados (...) nas plataformas de comunicação digital do Exército, nomeadamente <b>no site de internet</b> , na <b>intranet</b> , no ambiente de trabalho da <b>Rede de Dados do Exército</b> , no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> , e em <b>eventos</b> de alta visibilidade organizados pelo Exército”.  “(...) <b>notícias para a intranet e/ou internet</b> , publicação de eventos do Exército em que o público em geral tem acesso, <b>post para as redes sociais, banners, wallpapers, vídeos</b> ”.
<b>E5</b>	“O Exército tenta acompanhar o ritmo do desenvolvimento das redes sociais e tem página de internet, <b>canal do Youtube</b> e presença em várias plataformas como o <i>Facebook</i> ou o <i>Instagram</i> ”. “São também utilizados os <b>comunicados de imprensa para contacto com os OCS</b> ”.
<b>E6</b>	“ Por <b>comunicados, press kit, internet e redes sociais</b> ”.
<b>E7</b>	“(…) era através de <b>parcerias que se iriam fazendo com as mais diversas instituições</b> (Produtoras TV, instituições sociais, Escolas, etc (e.g IPO Lisboa)), que pediam apoio ao Exército. <b>Como contrapartida aos apoios prestados</b> essas instituições apoiavam-nos das mais diversas formas, através de <b>vídeos promocionais, agradecimentos</b> (...) Para além desta forma, a RCRPP, materializada nas outras secções (Secção de Planeamento e Imagem e Centro de Situação) possuem outras ferramentas e meios de divulgar o Exército Português”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

#### Quadro n.º 22 - Resultados das sinopses para a nona questão

<b>Questão n.º 9: “Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público do Exército? Porquê?”</b>	
<b>E1</b>	“ <b>Todos são importantes.</b> Tenho perfeita noção de que o <b>militar é o que tem menos alcance.</b> A nível das <b>redes sociais tem muito mais alcance</b> (...) Por isso devemos fazer um balanço entre a comunicação interna e a comunicação externa”.
<b>E2</b>	“O <i>Facebook</i> eu considero importante! (...) Eu acho que os jovens leem menos portanto, às vezes uma publicação é mais apelativa. A imprensa escrita tende a perder um pouco de importância em relação às redes sociais. Porque as redes sociais têm uma abrangência muito grande, os jovens e não jovens aderiram todos. <b>Quem está nas redes sociais sabe o que se está a passar, quem não está não sabe.</b> (...) Por vezes <b>as televisões citam as redes sociais, a maioria dos acontecimentos que ocorrem estão nas redes sociais</b> ”.
<b>E3</b>	“(…) as <b>redes sociais são, sem dúvida, os meios mais importantes.</b> Desde logo por serem os meios de comunicação mais utilizados pelo público. Tanto o <i>Facebook</i> como o <i>Instagram</i> <b>podem ser em</b>

	simultâneo ferramentas de entretenimento, de negócio e de informação pelo que é mais fácil atingir um maior número de pessoas”.
E4	“Atualmente o <i>Facebook</i> porque é o meio através do qual se consegue atingir mais público”.
E5	“Todas as redes sociais. É importante manter uma página de internet e um canal do <i>Youtube</i> apelativos e com informação interessante mas também manter o contacto com o seu principal público-alvo através do <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> ”.
E6	“Atualmente as redes sociais, pois são um fenómeno atual que consegue atingir um enorme público-alvo e com grande rapidez”.
E7	“O que considero mais importante é a conjugação de esforços das diferentes valências da RCRPP (...) de criar boas relações com os diferentes interlocutores (OCS, MDN, EMGFA, Ramos e as diversas instituições públicas e privadas que solicitam apoio diverso ao Exército).”

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 23 - Resultados das sinopses para a décima questão

Questão n.º 10: “Na RCRPP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?”	
E1	“Sim. (...) fazemos um <i>briefing</i> após cada evento para ver o que é que correu bem e o que correu mal, bem como aspetos a melhorar. Sempre que fazemos um novo evento tem de haver a preocupação, de lembrar as críticas que fizemos ao evento anterior para tentar colmatar essas necessidades, lacunas ou falhas”.
E2	“ (...) costumamos fazer uma <i>after action review</i> , para verificar se correu bem ou não. Não há nenhuma ação de comunicação em que estejamos envolvidos, sem que haja uma avaliação nossa (...) Nós fazemos isto com o chefe da SCRPP, verificamos se correu bem a reportagem e temos várias formas de ver. Normalmente o centro de situação faz publicações no <i>Facebook</i> e avalia através dos <i>likes</i> ”. “ (...) foi feita uma avaliação das notícias através da classificação de positiva, negativa e neutra”.
E3	“ (...) contabilizar o número de pessoas que veem as notícias do <i>site</i> e as publicações das redes sociais”. “ Nas redes sociais poderá ser ligeiramente mais elucidativo através dos comentários deixados pelos seguidores das páginas/contas, ou no <i>Facebook</i> , que a par dos comentários, as pessoas podem demonstrar a sua receptividade em cada publicação através dos diferentes botões de interação disponíveis (gosto, adoro, riso, surpresa, tristeza, ira)”.
E4	“ No CS é feito o levantamento das estatísticas das plataformas de comunicação <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e <i>Site</i> ”.
E5	“Sempre que possível e para cada campanha há uma análise dos resultados por parte da RCRPP. No entanto a eficácia de tal análise não é potenciada pela falta de formação e a escassez de recursos”.

<b>E6</b>	“Sim, mensalmente”.
-----------	---------------------

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 24 - Resultados das sinopses para a décima-primeira questão

<b>Questão n.º 11: “Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública do Exército? Se sim, por favor explicita em que aspetos.”</b>	
<b>E1</b>	“Eu acho <b>que contribui significativamente para a imagem do exército</b> ”. “(…) para mostrar o que nós fazemos e temos <b>capacidade de fazer</b> , para <b>mostrar o Exército</b> . Temos de dar oportunidade aos civis de ver o que o Exército faz”.
<b>E2</b>	“ <b>Sim</b> (…) Todas estas <b>pequenas parcelas somadas resultam no que é Opinião Pública do Exército</b> . O comportamento individual de cada um contribui no final para imagem pública do Exército”.
<b>E3</b>	“Sem dúvida que as Relações Públicas do Exército <b>desempenham um papel crucial na construção e alimentação de uma imagem positiva</b> pública da Instituição”. “(…) o chavão “Portugal não está em guerra, os militares não servem para nada” foi sendo substituído pelo reconhecimento da importante ação desenvolvida pela Instituição”.
<b>E4</b>	“ <b>Sim</b> . Porque <b>permite manter a população informada</b> sobre a Instituição”.
<b>E5</b>	“Considero que sim. Uma ação de RP planeada e executada de forma controlada <b>permite transmitir as mensagens planeadas e um conjunto de imagens escolhidas e controladas</b> que terão impacto positivo no público-alvo”.
<b>E6</b>	“Sim, pois <b>vão de encontro à política de comunicação</b> definida superiormente, que define as ações para o público interno e externo”.
<b>E7</b>	“Sim, primeiro o de <b>informar e dar a conhecer as capacidades, valências e missão do Exército</b> (….) como a minha “área” era quase sempre a comunicação de crise e citando uma formadora minha (….) que diz que temos de ver a reputação de uma instituição como o jogo do <i>Joker</i> da RTP1 em que temos de ir fazendo ações de RP ou ações de comunicação “normal” “para ir ganhando <i>jokers</i> ” que nos vai <b>dando credibilidade institucional</b> , para que <b>em caso de crise termos estofo para amortizar o impacto negativo da crise</b> . As Ações de Relações Públicas são <b>essências para diminuir as impressões negativas e aumentar a visibilidade positiva da nossa instituição e das nossas capacidades, mas sempre com transparência e verdade</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 25 - Resultados das sinopses para a décima-segunda questão

<p><b>Questão n.º 12: “Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação do Exército.”</b></p>	
<b>E1</b>	<p>“No ano 2019, sem dúvida que o <b>Moda Lisboa</b> foi o evento que marcou o Exército e mudou a imagem que muita gente tinha do Exército, uma instituição castrense que se abriu (...) Funcionou lindamente”.</p> <p>“Outra atividade que pessoalmente foi enriquecedora, foram as atividades desenvolvidas com o Instituto Português de Oncologia (...) São diversas as <b>atividades que o Exército mantém com o IPO de Lisboa</b>, desde a colocação do bloco operatório móvel até ligação que estabelecemos com a parte de pediatria. O Exército proporcionou um dia diferente, que foi um dia para fazer várias atividades, desde andar a cavalo, artes marciais, visitar os cães da cinotécnica da polícia do exército, foi muito enriquecedora”.</p> <p>“Outra atividade que também foi diferente do que tinha feito até hoje foi a colaboração que nós fizemos com a <b>Telenovela Terra Brava</b>. Em que havia dois atores que tinham vindo da República Centro-Africana e nós tivemos de dar formação militar aos atores (...) Foi uma agradável surpresa notar a diferença ao início, como eles nos viam e agora que contribuímos para o bem-estar da população e foi muito enriquecedor”.</p>
<b>E2</b>	<p>“Eu acho que tudo aquilo que está relacionado com as <b>Forças Nacionais Destacadas</b>. Missões no estrangeiro é claramente aquilo que melhor nos representa”.</p> <p>“A situação de crise em que vivemos agora (<b>Pandemia COVID 19</b>), o Exército tem tido oportunidade de mostrar as suas capacidades e nunca diz que não”.</p> <p>“O facto de termos <b>muitos militares e ex-militares com carreiras de sucesso na sua vida civil</b> é um dos nossos melhores indicadores. Porque se eles disserem que aprenderam princípios importantes da sua vida, enquanto serviram o exército, é extraordinário”.</p>
<b>E3</b>	<p>“<b>Apoio prestado a Moçambique, apoio no combate aos incêndios, aquisição do novo sistema de armamento ligeiro</b>”.</p>
<b>E4</b>	<p>“Evento de alta visibilidade de apresentação do <b>novo armamento ligeiro</b> adquirido pelo Exército, as <b>comemorações do dia do Exército em Setúbal</b> e a atual situação de pandemia da <b>COVID-19</b> em que o Exército se encontra a prestar inúmeros apoios diretos às entidades locais”.</p>
<b>E5</b>	<p>“[...] <b>ações de apoio sanitário à população</b> (no âmbito das comemorações dos dias do Exército e no apoio ao IPO/Lisboa, onde ainda estão instalados meios do Exército), <b>o apoio de Engenharia</b>, nas inúmeras Frentes de Trabalho e, por último, as <b>ações de divulgação dos novos fardamentos e armamento</b>”.</p>
<b>E6</b>	<p>“(...) as <b>ações de da crise/pandemia</b> que temos atravessado, onde transparece a ajuda do <b>Exército</b>, os <b>fogos</b> e as <b>FND</b>”.</p>
<b>E7</b>	<p>“(...) o apoio à SP Televisão <b>na produção da telenovela Terra Brava</b>, que consistiu em formação de dois dias aos atores, apoio nas filmagens com pessoal e material e que resultou numa promoção de boa imagem durante a própria Telenovela, <b>a produção de um spot publicitário (sem encargos</b></p>

<p>para o Exército) para o dia da mulher:  <a href="https://www.facebook.com/ExercitoPortuguesPRT/videos/654360658654375/">https://www.facebook.com/ExercitoPortuguesPRT/videos/654360658654375/</a>  e <b>promoção de boa imagem dada pelos próprios atores em diversas entrevistas</b> (pessoas exteriores à nossa instituição falar bem são a melhor publicidade):  <a href="https://sic.pt/Programas/episodiospecial/videos/2019-11-11-Joao-Catarre-treina-ao-lado-dos-Comandos-e-e-avaliado-Qual-e-a-nota-deste-recruta-">https://sic.pt/Programas/episodiospecial/videos/2019-11-11-Joao-Catarre-treina-ao-lado-dos-Comandos-e-e-avaliado-Qual-e-a-nota-deste-recruta-</a>  <a href="https://sic.pt/Programas/episodiospecial/videos/2019-11-04-Joao-Catarre-e-Samuel-Alves-gravaram-cenas-com-militares-E-um-privilegio">https://sic.pt/Programas/episodiospecial/videos/2019-11-04-Joao-Catarre-e-Samuel-Alves-gravaram-cenas-com-militares-E-um-privilegio</a>  <b>Apoio à Moda Lisboa:</b> este apoio veio desmitificar tabus e estereótipos de parte a parte, tanto do mundo da moda como do meio militar. Neste caso <b>as organizadoras da moda Lisboa estavam consecutivamente a divulgar a imagem e os valores do Exército através das redes sociais mas também a entrevistas em diversos programas</b>".  “(…) <b>as Comemorações do dia do Exército</b>, que durante uma semana vão sendo desenvolvidas várias ações com diversos objetivos e finalidades para atingir diferentes PA”.</p>
---

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 26 - Resultados das sinopses para a décima-terceira questão

<b>Questão n.º 13: “Numa época de <i>fake news</i>, como encara os desafios que se colocam à RCRPP e ao porta-voz em particular?”</b>	
<b>E1</b>	<p>“Normalmente o Exército <b>rapidamente consegue esclarecer se é <i>fake news</i> ou não</b>. A nível do porta-voz, carece de uma estrutura efetivamente grande. <b>A repartição e a secção estarão sempre disponíveis para tentar ajudar ao máximo o porta-voz</b>, que é a voz de todos nós! (...) Tentar num curto espaço de tempo, saber se é <i>fake news</i> se não é (...) rapidamente conseguimos chegar ao órgão de comunicação social. <b>Há sempre um contacto com jornalistas que conhecemos, que nos esclarece determinadas informações</b>, pelo menos até agora tem sido fácil a ligação”.</p>
<b>E2</b>	<p>“<i>Fake news</i> <b>é um bocado complicado para nós!</b> Que eu saiba não temos tido grandes situações, quer dizer, eu recorro a minha experiência que é muito curta (...) <b>Devemos ser sempre verdadeiros</b> (...) <b>Temos de ir à raiz do problema, esclarecer a pessoa ou a entidade que esteve na origem da mentira</b>, e levá-la a reconhecer essa mentira, se não conseguirmos temos de o provar e sermos implacáveis e sempre verdadeiros”.</p>
<b>E3</b>	<p>“<b>A rápida resposta aos OCS e a contínua pró atividade na divulgação</b> dos assuntos relacionados com o Exército serão <b>fundamentais para contrariar a tendência das <i>fake news</i></b>”.</p>
<b>E4</b>	<p>“<b>Pro-atividade nas respostas aos OCS</b>”.</p>
<b>E5</b>	<p>“Exigem mais <b>competência, transparência e um acervo de informação factual e disponível</b>. A comunicação do Exército deve (continuar a) <b>ser proativa com o intuito de disponibilizar a informação</b> (e mensagem) institucional e, com isso, <b>impedir (ou retirar importância) a <i>fake news</i></b>”.</p>

<b>E6</b>	“(…) tem de estar cada vez mais atualizado e sabedor do que se passa no Exército, ou seja, uma política aberta e transversal vinda de baixo para cima, há que fazer chegar a <b>informação ao porta-voz sem esconder nada</b> ”.
<b>E7</b>	“(…) enquanto porta-voz, não tive muitos problemas com as <i>fake news</i> , porque <b>experienciei vários momentos de notícias “negativas” ou de crise, essas sim muito complexas</b> , contudo tive de lidar com notícias que tinham no seu conteúdo informações erradas ou que estava descontextualizadas. Nestes casos a primeira ação é <b>esclarecer o mais rapidamente possível a realidade dos factos (dentro da instituição) e depois contactar os OCS que divulgaram a notícia</b> e outros que entretanto tenham questionado o Exército e esclarecer. Este é um caso específico que as <b>relações criadas entre o Porta-voz e os OCS pode resultar em maior ou menor compreensão</b> de parte a parte. <b>Se após este esclarecimento o OCS que publicou a notícia com dados errados não proceder a uma correção, a modalidade a seguir é a de emitir um Comunicado de Imprensa do Exército para todas as redações dos diferentes OCS e contar a realidade dos factos.</b> No meu ponto de vista temos de dar a possibilidade do OCS de se corrigir, mesmo que ele não nos tenha contactado anteriormente a questionar sobre o assunto”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

Quadro n.º 27 - Resultados das sinopses para a décima-quarta questão

<b>Questão n.º 14: “Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública do Exército Português?”</b>	
<b>E1</b>	“A nível burocrático <b>facilitava muito se fosse menos exigente</b> (...) Devia de haver <b>mais autonomia da parte da chefia da Repartição e de cada secção de gerar processos</b> e por aí era uma grande mais-valia que nós. De vez em quando perdemos tempo e o tempo é a oportunidade, perdemos muita coisa por aí”.
<b>E2</b>	“(…) talvez até começando na <b>formação dos oficiais</b> por exemplo na academia (...) por princípio não somos educados na instituição a ter uma comunicação muito aberta. Por aí pudesse haver uma melhoria, <b>apostar mais na formação</b> ”. “Sinto alguma necessidade <b>na formação para a profissão que desempenho, daí ter proposto uma formação que me encontro a realizar</b> ”.
<b>E3</b>	“(…) é importante haver abertura do Exército ao público. Neste sentido, deverá haver um <b>esforço contínuo por parte da Instituição não só em divulgar as suas atividades como implementar novas atividades de forma mais regular</b> (...)”.
<b>E4</b>	“Definir a <b>autoridade técnica da área da Comunicação no Exército e definirem-se normas e procedimentos em relação aos assuntos tutelados por esta autoridade</b> ”.
<b>E5</b>	“ <b>Maior rapidez na informação disponibilizada e contacto constante com o público-alvo.</b> Para isso será necessário aumentar a <b>formação específica ao nível da RCRPP</b> e, se possível, ao nível das UEO”.

<b>E6</b>	“Apesar de considerar que estamos a caminhar no caminho certo, ainda há uma serie de obstáculos a serem ultrapassados, e para iniciar uma delas é começar a <b>mostrar um Exército como sendo uma profissão atrativa</b> a partir daí outras ações terão e acontecer”.
<b>E7</b>	“ (...) <b>essencial criar um manual de comunicação de crise para o Exército</b> de forma a sermos mais eficientes nesta área, porque se formos verificar a maioria das notícias relativas ao Exército <b>tiveram um impacte muito negativo do Exército</b> . Quando acontecer uma crise deveremos proceder a uma estratégia de recuperação da boa imagem da instituição. <b>Apostar na formação e mediatraininng. “Abrir” mais a instituição à comunidade civil</b> . Mas acima de tudo temos de <b>ser capazes para comunicar para o interior da instituição</b> , se não formos capazes de comunicar para dentro da instituição perdemos <b>coesão</b> e tornamo-nos mais fracos e vulneráveis e consequentemente será mais difícil passar para o exterior uma boa imagem”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas - Exército.

## APÊNDICE H - SINOPSES DAS ENTREVISTAS - FAP E MARINHA

Quadro n.º 28 - Resultados das sinopses para a primeira questão

Questão n.º 1: “Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?”	
FAP (E8)	“Tudo aquilo que <b>fazemos diariamente poderá ser classificado como ação de Relações Públicas</b> (...) são publicitadas nas redes sociais ou através de comunicados de imprensa”.
MARINHA (E9)	“Normalmente as iniciativas <b>surtem de forma espontânea considerando os assuntos do momento</b> . Todos têm lugar a <b>transmitir as suas ideias</b> e a participar <b>num brainstorming</b> no qual todas as ideias são equacionadas e discutidas para passarem à ação (...) Quando necessário, a proposta é levada à consideração superior, e depois de aprovada pode ser comunicada ao exterior. Muitas vezes, são as várias unidades da Marinha a tomar a iniciativa e a enviar conteúdos”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 29 - Resultados das sinopses para a segunda questão

Questão n.º 2: “Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades da Instituição e a Repartição de Relações Públicas?”	
FAP (E8)	“É feita pelos <b>oficiais de relações públicas das unidades ou das esquadras com o Serviço de Relações Públicas</b> , ou pela falta destes, pelos <b>Chefes dos Gabinetes dos Comandos</b> ”. “O mais usual é as <b>tripulações, que executam as missões, divulgarem e partilham</b> imagens com o nosso serviço. Além disso, <b>sempre que é ativada uma missão recebemos um SMS do Centro de Operações Aéreas a dar-nos informação</b> . Posteriormente <b>contatamos a tripulação para obter mais pormenores</b> e imagens, caso existam”.
MARINHA (E9)	“Cada <b>unidade da Marinha, naval ou em terra</b> , tem um Oficial de Relações Públicas responsável pela comunicação da unidade e pelo <b>contacto com o CIRP</b> . O CIRP é <b>também a porta de entrada para todos os pedidos que são feitos à Marinha Portuguesa</b> , (...) É através do CIRP que a <b>informação é filtrada e levada a despacho para que chegue a todas as unidades a que se destina</b> . O CIRP acaba por ser a <b>ponte que conecta a informação exterior às várias unidades internas da Marinha</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 30 - Resultados das sinopses para a terceira questão

Questão n.º 3: “Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela Repartição?”	
<b>FAP (E7)</b>	“Quando realizamos alguma ação específica <b>enquadra-se sempre na visão mais ampla</b> de divulgação da Força Aérea que tem como objetivo incrementar a notoriedade pública da Força Aérea; projetar e sustentar uma imagem institucional credível junto da opinião pública e dar relevo ao papel da Força Aérea, enfatizando o valor acrescentado dos seus militares e associando as suas missões aos desígnios de um país mais igual e mais coeso”.
<b>MARINHA (E8)</b>	“Os objetivos das ações do CIRP baseiam-se (...) na <b>experiência e resultados de ações anteriores</b> , ou <b>nas necessidades e gostos do nosso público</b> ”. “(…) redes sociais, por exemplo, os objetivos centram-se principalmente em chegar ao maior número de pessoas e garantir que passamos a mensagem e que somos reconhecidos por elementos-chave do nosso público”. “Sabemos que, à partida, <b>há temas que suscitam mais interação e visitas na página e isso é sempre um objetivo a considerar</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 31 - Resultados das sinopses para a quarta questão

Questão n.º 4: “Diria que os recursos de que a Repartição de Relações Públicas dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?”	
<b>FAP (E7)</b>	“Sim”.
<b>MARINHA (E8)</b>	“Sim”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 32 - Resultados das sinopses para a quinta questão

Questão n.º 5: “Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela Repartição de Relações Públicas?”	
<b>FAP (E7)</b>	“(…) dois grupos: <b>interno e externo</b> ”. “Público Interno: Estrutura Superior da Força Aérea, Oficiais, Sargentos, Praças e Civis da Força Aérea (...) Público Externo: Presidência da República, Governo, Comissão Parlamentar de Defesa, Estruturas Militares, Estruturas politico/administrativas, População, <i>Opinion leaders/makers</i> , Decisores políticos e institucionais, Empresas, Entidades públicas, Entusiastas da aviação”.

<b>MARINHA (E8)</b>	<p>“Muitas ações desenvolvidas por nós desenvolvidas destinam-se <b>jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 26 com idade útil para concorrer à nossa força armada</b>”.</p> <p>“(…) que a Marinha comunica para um <b>público muito vasto</b>. Devemos chegar não apenas aos potenciais candidatos, mas também aos militares (a linha entre a comunicação interna e externa está cada vez mais ténue), aos seus familiares, a ex-militares, ao Governo e, <b>principalmente, a todo os portugueses, sejam novos ou velhos</b>”.</p>
-------------------------	--

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 33 - Resultados das sinopses para a sexta questão

<b>Questão n.º 6: “Quais as mensagens-chave a transmitir pela Repartição de Relações Públicas nas suas ações de acordo com o público-alvo?”</b>	
<b>FAP (E7)</b>	<p>“As mensagens chaves <b>estão estabelecidas pelo GEN CEMFA, caso a caso</b>, ou <b>as presentes na sua diretiva de planeamento estratégico, que consubstancia uma política de comunicação</b>”.</p> <p>“Empenhada, solidária, organizada e sempre pronta para cumprir as missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e de melhoria da qualidade de vida das populações (...) Preparada, disponível, equipada com capacidade de projeção para atuar em qualquer espectro do conflito ou missão que lhe seja atribuída pelo poder político. Na senda do progresso e da excelência (...) baseadas numa gestão de recursos racional, realista, inovadores e pragmáticos, criando sinergias do conjunto, tendo em vista o rigor, a transparência e a eficiência”.</p>
<b>MARINHA (E8)</b>	<p>“(…) são <b>os valores que distinguem a Marinha Portuguesa</b> como uma Marinha pronta, solidária, leal, honrosa, íntegra, corajosa, zelosa, unida e sempre disponível para servir Portugal e os portugueses”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 34 - Resultados das sinopses para a sétima questão

<b>Questão n.º 7: “Como avalia a relação que a Repartição de Relações Públicas estabelece com os jornalistas?”</b>	
<b>FAP (E7)</b>	<p>“Uma relação <b>desafiante, exigente</b> e em alguns casos de <b>confiança e colaboração</b>”.</p>
<b>MARINHA (E8)</b>	<p>“(…) temos uma relação <b>muito positiva</b>, e uma comunicação <b>constante</b> entre a Marinha e os jornalistas. Tentamos <b>ir ao encontro das suas necessidades</b> e <b>esclarecer de forma transparente todas as questões</b> para que os jornalistas possam fazer o seu trabalho”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 35 - Resultados das sinopses para a oitava questão

Questão n.º 8: “Que meios são utilizados pela Repartição de Relações Públicas para divulgar a instituição?”	
FAP (E7)	<p>“Meios digitais: A Força Aérea está presente nas principais plataformas digitais nomeadamente com um <i>website</i> e com presenças fortes nas redes sociais (...) <i>Twitter, Youtube, Instagram e Flickr</i>”.</p> <p>“Meios tradicionais: Feiras, Exposições, Festivais Aéreos, Abertura das unidades ao público, Produção de folhetos e outro material em papel”.</p>
MARINHA (E8)	<p>“Redes Sociais da Marinha: <i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>; O portal de internet; O portal de intranet; Os comunicados de imprensa; Campanhas de divulgação sem custos envolvidos; E-mail”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 36 - Resultados das sinopses para a nona questão

Questão n.º 9: “Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público da Instituição? Porquê?”	
FAP (E7)	<p>“O digital. Tem uma maior flexibilidade e alcance e permite-nos ser produtores da notícia”.</p>
MARINHA (E8)	<p>“Todos os meios são importantes, dependendo do público a que se destinam. As redes sociais são relevantes na medida em que permitem chegar a um maior número de pessoas. No entanto, a informação disponibilizada aos OCS permite que a Marinha seja divulgada nos diferentes <i>media</i>, não apenas os meios digitais, mas também a rádio, imprensa e televisão que continuam a ser muito relevantes em Portugal. Já o <i>site</i> é o local onde disponibilizamos toda a informação possível de ser consultada por todos”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 37 - Resultados das sinopses para a décima questão

Questão n.º 10: “Na Repartição de Relações Públicas faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?”	
FAP (E7)	<p>“Sim, tentando ajustar e selecionar os meios e as estratégias mais adequadas”.</p>
MARINHA (E8)	<p>“O CIRP faz regularmente a análise das ações de comunicação, sejam através dos comunicados de imprensa, de conteúdos nas redes sociais e nas várias plataformas digitais. Para o efeito, recorre a ferramentas de <i>Business Intelligence</i>. Porém, perante uma situação de crise, essa avaliação é permanente, como forma de avaliar a eficácia da</p>

	comunicação, e se necessário, identificar alternativas para melhorar, garantido que se atinge o objetivo”.
--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 38 - Resultados das sinopses para a décima-primeira questão

Questão n.º 11: “Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública da instituição? Se sim, por favor explicita em que aspetos.”	
FAP (E7)	“Estou convencido que <b>sim</b> . A imagem que os portugueses têm da Força Aérea é de uma instituição: Empenhada, solidária, organizada e sempre pronta para cumprir as missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e de melhoria da qualidade de vida das populações; Preparada, disponível, equipada com capacidade de projeção para atuar em qualquer espectro do conflito ou missão que lhe seja atribuída pelo poder político”.
MARINHA (E8)	“A divulgação da Marinha <b>não serve apenas para que esta seja reconhecida pelo público. (...) é essencial partilhar de que forma a sua existência contribui para Portugal e para os portugueses (...) mostrar</b> que os nossos homens e mulheres trabalham diariamente para cumprir a missão (...) <b>mostrar</b> que a Marinha acompanha o mundo mediático e as tendências, pois é desta forma que se aproxima mais da população. Diariamente o CIRP trabalha a imagem da Marinha, para <b>garantir que a sua reputação se aproxima daquilo que é esperado pela organização e pelo Chefe do Estado-Maior da Armada</b> ”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 39 - Resultados das sinopses para a décima-segunda questão

Questão n.º 12: “Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação da instituição.”	
FAP (E7)	“(…) as <b>missões e o nosso principal desafio é divulgá-las</b> . Penso que temos sido capazes de publicitar convenientemente as missões que desempenhamos e as suas consequências para o bem-estar dos portugueses”.
MARINHA (E8)	“(…) a Marinha o ano passado celebrou mais um <b>aniversário, no dia 20 de maio de 2019 na cidade de Coimbra</b> , sendo que é um dos pontos altos das nossas ações de comunicação (...)”. “a <b>Comemoração do Dia de Portugal</b> que no passado ano se comemorou na cidade de Portalegre”. “(…) as <b>feiras como a Futurália</b> onde a Marinha participa todos os anos”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 40 - Resultados das sinopses para a décima-terceira questão

Questão n.º 13: “Numa época de <i>fake news</i> , como encara os desafios que se colocam à Repartição de Relações Públicas e ao porta-voz em particular?”	
FAP (E7)	“Como <b>um desafio</b> , mas também <b>como uma oportunidade que não podemos perder</b> . Teremos <b>que ser capazes de acompanhar as tendências</b> , de ser corajosos e arrojados <b>na divulgação</b> do que fazemos e encontrar formas de, utilizando as novas tecnologias, estarmos mais próximos dos nossos públicos-alvo”.
MARINHA (E8)	<p>“(…) as <i>fake news</i> <b>são um assunto que nos preocupa (…)</b>”.</p> <p>“(…) <b>ser transparentes e divulgar, através das plataformas oficiais, factos reais e informação concreta (…)</b> garantir que somos <b>uma fonte fidedigna e credível</b> e que através das nossas plataformas possam encontrar <b>a informação verdadeira</b>”.</p> <p>“(…) <b>porta-voz</b>, este <b>deverá ter o cuidado de acompanhar o dia-a-dia da organização (…)</b> <b>evitando ser surpreendido</b> por eventos que não foi destinatário de informação, assegurar uma linha de comunicação (…) para que se garanta o fluxo de informação, sobretudo nos eventos que podem desencadear uma crise (…) <b>podará permitir a tomada, em antecipação, de algumas medidas</b>, com o <b>objetivo final de mitigar, de amortecer ou mesmo evitar estes potenciais problemas (…)</b>”.</p> <p>“Em complemento, uma <b>boa rede de conhecimento com vários OCS</b> <b>podará também reduzir a possibilidade da instituição ou os seus militares virem a ser envolvidos em situações de <i>fake news</i></b>”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

Quadro n.º 41 - Resultados das sinopses para a décima-quarta questão

Questão n.º 14: “Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública da instituição?”	
FAP (E7)	“São as que, enquanto chefe das relações públicas, tenho <b>tentado implementar</b> ”.
MARINHA (E8)	“O CIRP <b>tem um grande volume de funções atribuídas</b> e por isso <b>pretendemos crescer em quantitativo</b> por forma a dar ainda melhores respostas às necessidades do futuro”.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos pelas entrevistas – FAP e Marinha.

## APÊNDICE I - MATRIZ DE ANÁLISE CATEGORIAL

Quadro n.º 42 - Matriz de análise categorial (1/2)

Questão da Entrevista			Categoria
EXÉRCITO	MARINHA	FAP	
<p>1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?</p> <p>2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades do Exército e a RCRPP?</p>	<p>1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?</p> <p>2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades da Marinha e a CIRP?</p>	<p>1. Pode descrever-me como é tomada a iniciativa de uma ação de RP?</p> <p>2. Como é feita a coordenação do fluxo de informação entre as diferentes Unidades da FAP e a Repartição de RP?</p>	<b>Decisão de uma ação de RP</b>
<p>3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela RCRPP?</p> <p>4. Diria que os recursos de que a RCRPP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?</p>	<p>3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela CIRP?</p> <p>4. Diria que os recursos de que a CIRP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?</p>	<p>3. Como são estabelecidos os objetivos a atingir por cada ação de RP desenvolvida pela Repartição?</p> <p>4. Diria que os recursos de que a Repartição de RP dispõe são suficientes e adequados para alcançar os objetivos?</p>	<b>Objetivos de cada ação de RP</b>
<p>5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela RCRPP?</p> <p>6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela RCRPP nas suas ações de acordo com o público-alvo?</p> <p>7. Como avalia a relação que a RCRPP estabelece com os jornalistas?</p>	<p>5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela CIRP?</p> <p>6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela CIRP nas suas ações de acordo com o público-alvo?</p> <p>7. Como avalia a relação que a CIRP estabelece com os jornalistas?</p>	<p>5. Qual o público-alvo das ações desenvolvidas pela Repartição de RP?</p> <p>6. Quais as mensagens-chave a transmitir pela Repartição de RP nas suas ações de acordo com o público-alvo?</p> <p>7. Como avalia a relação que a Repartição estabelece com os jornalistas?</p>	<b>Público Alvo</b>

Quadro n.º 43 - Matriz de análise categorial (2/2)

Questão da Entrevista			Categoria
EXÉRCITO	MARINHA	FAP	
<p><b>8.</b> Que meios são utilizados pela RCRPP para divulgar o Exército?</p> <p><b>9.</b> Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público do Exército? Porquê?</p>	<p><b>8.</b> Que meios são utilizados pela CIRP para divulgar a Marinha?</p> <p><b>9.</b> Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público da Marinha? Porquê?</p>	<p><b>8.</b> Que meios são utilizados pela Repartição de RP para divulgar a FAP?</p> <p><b>9.</b> Dos meios que enunciou, qual (quais) considera mais importantes para promover o conhecimento público da FAP? Porquê?</p>	<b>Meios de RP</b>
<p><b>10.</b> Na RCRPP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?</p> <p><b>11.</b> Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública do Exército? Se sim, por favor explicita em que aspetos.</p> <p><b>12.</b> Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação do Exército</p> <p><b>13.</b> Numa época de <i>fake news</i>, como encara os desafios que se colocam à RCRPP e ao porta-voz em particular?</p> <p><b>14.</b> Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública do Exército?</p>	<p><b>10.</b> Na CIRP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?</p> <p><b>11.</b> Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública da Marinha? Se sim, por favor explicita em que aspetos.</p> <p><b>12.</b> Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação da Marinha.</p> <p><b>13.</b> Numa época de <i>fake news</i>, como encara os desafios que se colocam à CIRP e ao porta-voz em particular?</p> <p><b>14.</b> Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública da Marinha?</p>	<p><b>10.</b> Na Repartição de RP faz-se uma avaliação sistemática do impacto das ações desenvolvidas?</p> <p><b>11.</b> Do seu ponto de vista, as ações desenvolvidas pelas RP contribuem para construir a imagem pública da FAP? Se sim, por favor explicita em que aspetos.</p> <p><b>12.</b> Tendo por referência o último ano, por favor refira três ações que a seu ver se destaquem especialmente pela contribuição positiva na divulgação da FAP.</p> <p><b>13.</b> Numa época de <i>fake news</i>, como encara os desafios que se colocam à Repartição de RP e ao porta-voz em particular?</p> <p><b>14.</b> Do seu ponto de vista, que melhorias se poderiam introduzir no sentido de melhorar a divulgação pública da FAP?</p>	

Fonte: Elaboração própria

## **ANEXOS**

## ANEXO A - *TEMPLATE* DA PÁGINA DO SITE DA INTERNET

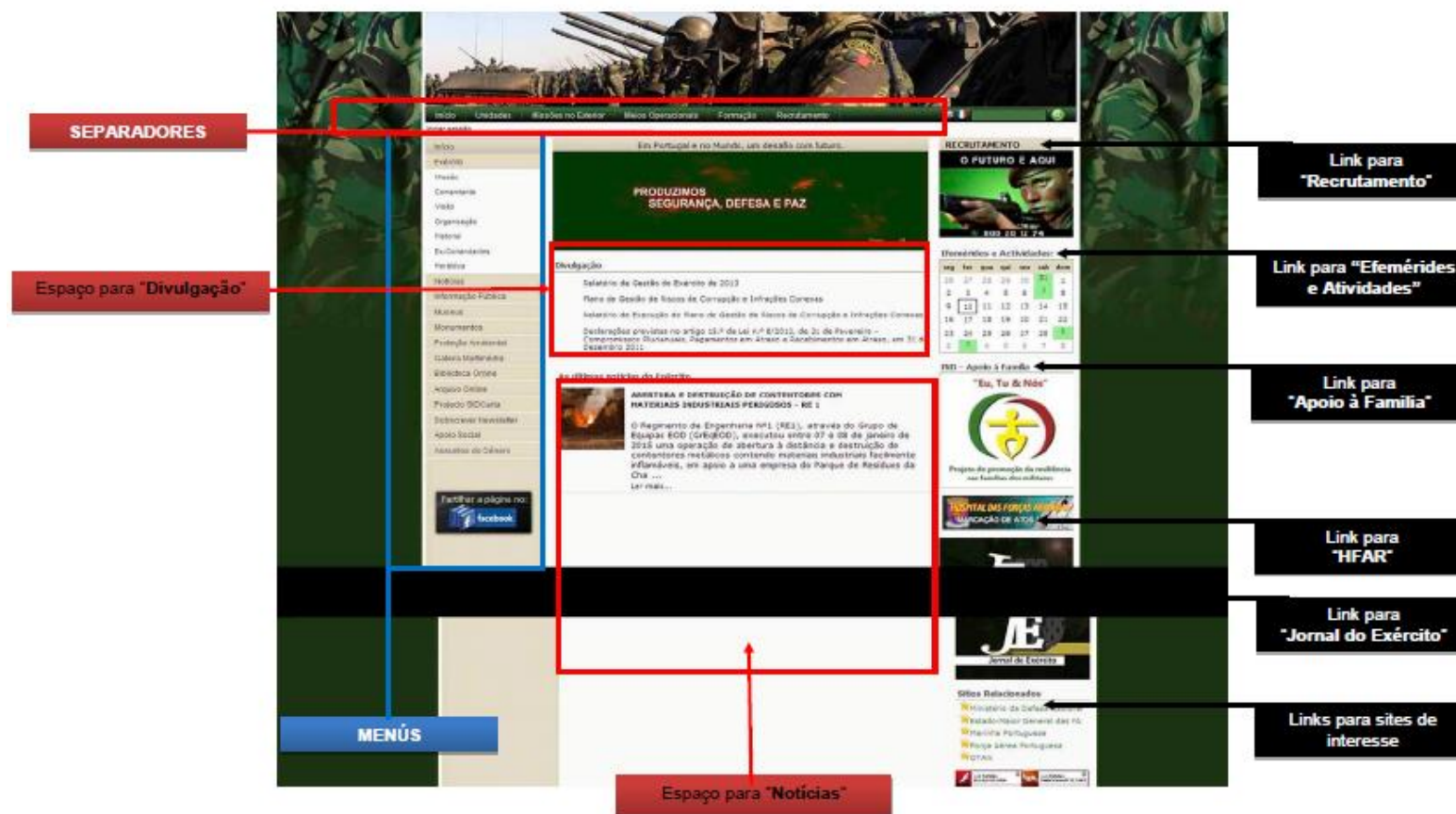


Figura n.º 13 - *Template* da página do site da internet

Fonte: Plano Geral de Comunicação do Exército para o biénio 2015-2016.

## ANEXO B - *TEMPLATE* DA PÁGINA PRINCIPAL DO *SITE* DA INTRANET



Figura n.º 14 - *Template* da página principal do *site* da intranet

Fonte: Plano Geral de Comunicação do Exército para o biénio 2015-2016.

## ANEXO C - *TEMPLATE* DO LOGÓTIPO OFICIAL DO EXÉRCITO



Figura n.º 15 - *Template* do logótipo oficial do Exército

Fonte: Intranet do Exército.