

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica

CADERNOS NAVAIS
Nº 40 – Janeiro – Março de 2012

**OS MEDIA COMO VECTORES NA PROSECUÇÃO DOS
OBJECTIVOS
ESTRATÉGICOS DAS FORÇAS ARMADAS**

Capitão-de-mar-e-guerra Vladimiro José das Neves Coelho

Edições Culturais da Marinha

LISBOA

O AUTOR

O comandante Neves Coelho licenciou-se em Ciências Militares Navais pela Escola Naval em 1984 e especializou-se em Artilharia Naval em 1986.

Prestou serviço a bordo de várias unidades navais, desempenhando funções de Comandante, Imediato, Chefe de serviço e Oficial de Acção Táctica, bem como as funções de oficial de estado-maior da Força Naval Portuguesa em várias participações no âmbito nacional e NATO. Foi ainda, por diversas vezes, representante nacional nos "NATO Maritime Operational & Tactical Working Groups".

Em terra, foi instrutor na Escola de Artilharia Naval e no Centro de Instrução de Tática Naval, prestou serviço na Divisão de Operações do Comando Naval e foi chefe do Departamento de Treino e Avaliação da Flotilha, bem como Oficial de ligação ao *Flag Office Sea Training*.

Integrou a Equipa de Projecto de aquisição das fragatas classe "Bartolomeu Dias" e já no actual posto foi Comandante da Esquadilha de Navios Patrulhas, Director do Centro de Instrução de Tática Naval, Director do Centro de Informações Operacionais da Marinha e Comandante da Força Naval Portuguesa.

Ao longo da sua carreira, foi agraciado com vários louvores e condecorações.

O Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE), foi criado pelo Despacho número 2/07, de 29 de Janeiro, do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), sucedendo ao Grupo de Estudos e Reflexão de Estratégia, já com sete anos de existência.

Ao GERE, situado na directa dependência do Almirante CEMA, incumbe, numa forma geral, a elaboração e divulgação de estudos sobre assuntos estratégicos de interesse geral e em especial para a Marinha. No âmbito das suas competências específicas, o GERE promove a publicação de matérias que tenham analogia com a sua actividade, através das colecções dos Cadernos Navais, editados pela Comissão Cultural da Marinha.

TÍTULO:

OS MEDIA COMO VECTORES NA PROSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DAS FORÇAS ARMADAS

COLECÇÃO:

Cadernos Navais

NÚMERO ANO:

40/ Janeiro-Março 2012

EDIÇÃO:

Comissão Cultural de Marinha

Grupo de Estudos e Reflexão Estratégica (GERE)

ISBN: 978-989-8159-50-2

Depósito Legal n.º 183 119/02

Execução Gráfica: António Coelho Dias, S.A.

Tiragem: 600 exemplares

ÍNDICE

Resumo	7
Lista de Acrónimos e Abreviaturas	9
Introdução	11
1.A aceitação social das Forças Armadas	15
a. Os objectivos estratégicos das Forças Armadas	15
b. As Forças Armadas na sociedade	17
c. O conhecimento e aceitação das Forças Armadas em Portugal	18
2.A relação dos media com as Forças Armadas	21
a. A compreensão dos media	21
b. Os principais modelos de análise das teorias da comunicação	22
c. A tipificação dos media	25
d. O panorama mediático português	28
e. As relações dos media com as Forças Armadas	30
3.A comunicação externa na área da Defesa Nacional	31
a. Panorama geral	31
b. A comunicação externa do Ministério de Defesa Nacional	33
c. A comunicação externa no EMGFA	35
d. A comunicação externa na Marinha	35
e. A comunicação externa no Exército	36
f. A comunicação externa na Força Aérea	37
4.Contributos para uma estratégia de comunicação de Defesa Nacional	37
a. Fundamentos	37
b. Os princípios da Corporate Communication e Corporate Reputation aplicados à Defesa Nacional	38
c. Elementos para a elaboração de uma estratégia de comunicação de DN	41
Conclusões	48
Bibliografia	53

Índice de Apêndices

APÊNDICE Nº 1 – Glossário de conceitos	59
APÊNDICE Nº 2 – Análise SWOT	60

Índice de Figuras

Figura Nº 1 – Diferenças entre a <i>web</i> 1.0 e <i>web</i> 2.0	26
Figura Nº 2 – Relações entre os vectores da Comunicação Organizacional e Reputação Organizacional	40
Figura Nº 3 – Mapa da Estratégia de Comunicação de Defesa Nacional	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais grupos de media em Portugal no início do séc. XXI	29
Tabela 2.1 – Estrutura de elaboração da matriz SWOT	61
Tabela 2.2 – Ambiente externo – Global	62
Tabela 2.3 – Ambiente externo – Área de interesse	63
Tabela 2.4 – Ambiente interno	64
Tabela 2.5 – Matriz SWOT	65

PREÂMBULO

Este texto resulta de uma adaptação do Trabalho de Investigação Individual (TII) realizado pelo autor durante o Curso de Promoção a Oficial General, no ano lectivo de 2010/2011.

O seu título – *Os media como vectores na prossecução dos objectivos estratégicos das Forças Armadas* - foi mantido na íntegra, embora, como se verá, a abrangência suscitada pela questão central do estudo vá muito para além do papel dos media.

Não tendo experiência prévia relevante nem tendo dedicado atenção especial a assuntos de comunicação social até à escolha do tema do TII, vim a confirmar a importância da matéria para a Defesa Nacional e Forças Armadas, à medida que prosseguia a investigação.

Infelizmente, as limitações impostas pelo tema e pela natureza e extensão de um trabalho académico, no contexto em que este foi realizado, ao que acrescem com mais significado as minhas próprias limitações, ditaram que o trabalho aponte mais lacunas do que proponha soluções.

Creio, no entanto, que a metodologia seguida é facilmente extrapolável e que o resultado pode, de facto, constituir um contributo – ainda que modesto - para a definição de uma futura Estratégia de Comunicação de Defesa Nacional, algo que passará, necessariamente, pela extensão da análise *SWOT* apresentada.

Esta análise baseou-se, com as devidas adaptações, na metodologia seguida no seu próprio TII pelo senhor contra-almirante António Gameiro Marques, que desde o início se prontificou a ajudar-me com todos os elementos necessários, merecendo assim o seu apoio uma referência particular.

Vladimiro Neves Coelho

RESUMO

Partindo da caracterização dos objectivos estratégicos das Forças Armadas (FFAA), que os aponta como garantia última da realização das funções e tarefas essenciais do Estado soberano e independente, este Trabalho de Investigação estuda a forma como os media podem contribuir para reforçar o laço singular das FFAA à sociedade de onde emanam e que nem as recentes alterações sociológicas do pós-guerra fria alteraram na sua essência.

Com efeito, esta continua a ser uma Instituição em que a sociedade mais confia, apesar da falta de informação e de estímulo ao seu conhecimento. Para se apreciar o modo como se deve lidar com o fenómeno dos media, serão apreciadas as linhas mestras das teorias da comunicação social, permitindo compreender a natureza das variáveis que ditam o seu impacto na Opinião Pública (OP), notando-se, em particular, a influência dos grupos económicos nas políticas editoriais, marcando a agenda e moldando a saliência e ressonância dos eventos.

A predominância dos media clássicos começou a sofrer o impacto da evolução da *web 2.0* e dos *Socialmedia* em meados da última década, quando a partilha livre e massificada de informação em rede veio trazer uma alternativa para as FFAA chegarem aos cidadãos de modo directo e acessível, escapando à lógica da competição mediática que não lhe é favorável, não só pelo baixo potencial "noticiável" dos assuntos de Defesa Nacional (DN), mas também devido ao pouco interesse da tutela política em divulgar as FFAA e o seu papel na sociedade contemporânea.

Para lidar com este cenário, as estruturas existentes de comunicação externa no universo da DN deverão reestruturar-se, com base no princípio de que a promoção da imagem das FFAA e DN deverá ser feita sob orientação da tutela, segundo uma abordagem holística e coerente, que se traduza numa estratégia de comunicação focalizada no aumento da reputação.

Assim se corrigirá a actual situação, onde os vários actores não divulgam uma mensagem comum, não coordenam esforços nem partilham experiências e os vários vectores de promoção (que não se esgotam nos media) são utilizados de forma avulsa, não complementar e por vezes disfuncional.

Com base nos princípios de Reputação e Comunicação Organizacionais das grandes empresas e organizações, este trabalho aprecia a sua aplicação à DN e FFAA, daqui se extraíndo contributos para a elaboração de uma Estratégia de Comunicação de DN, elemento de partida determinante para uma correcta e eficiente exploração dos media numa perspectiva integrada, o que contribuirá, em larga medida, para o aumento da boa reputação da DN e FFAA, assim se reforçando o laço que as liga à sociedade e o consequente apoio à sua manutenção aos níveis que melhor servem o interesse do País.

LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AR	Assembleia da República
CC	<i>Corporate Communication</i>
CE	Comunicação Externa
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CI	Comunicação Interna
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CR	<i>Corporate Reputation</i>
CRP	Constituição da República Portuguesa
DN	Defesa Nacional
EMA	Estado-Maior da Armada
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ERC	Entidade Reguladora para a Comunicação Social
EUA	Estados Unidos da América
EUROFOR	<i>European Operational Rapid Force</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
GCRP	Gabinete de Comunicações e Relações Públicas
HIP	Hipótese
IDN	Instituto de Defesa Nacional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	Instituição Militar
IMg	<i>Issue Management</i>
IP	Informação Pública
LDN	Lei da Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

LOMDN	Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MoD	<i>Ministry of Defense</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
OCAD	Órgão Central de Administração e Direcção
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OP	Opinião Pública
ORP	Oficial de Relações Públicas
PGA	Publicação Geral da Armada
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RCRPP	Repartição de Comunicação Relações Públicas e Protocolo
RM	<i>Reputation Management</i>
RP	Relações Públicas
SIRP	Serviço de Informações e Relações Públicas
SMART	<i>Specific, Measurable, Attainable, Result-Oriented, Time framed</i>
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicações
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia
UGC	<i>User Generated Content</i>
UK	<i>United Kingdom</i>

"While the media may not be successful in telling people what to think, they are stunningly successful in telling people what to think about."

Bernard Cohen

Introdução

As FFAA são um activo único na sociedade de onde emanam, não só pelo repositório ímpar de valores, tradições e costumes, enraizados de forma singular no tecido social, (onde só encontram algum paralelo no Clero) mas também como garante último da prossecução dos fins primários dessa mesma sociedade organizada em Estado.

A compreensão generalizada do papel relevante das FFAA na sociedade requer uma estratégia de comunicação adequada, que forneça linhas orientadoras para uma eficaz exploração das capacidades existentes de comunicação e de difusão de informação, alicerçada no conhecimento sólido não só dos veículos que transportam essa informação - os media - mas também dos factores que influenciam o modo como a sociedade percepciona essa mesma informação.

No entanto, os estudos mais recentes no âmbito das relações das FFAA com os media têm sido normalmente orientados para a avaliação do impacto destes no planeamento e condução das campanhas e operações militares. Menos frequentes têm sido as abordagens sobre o papel dos media na promoção das FFAA junto da sociedade civil, através do estudo das suas características que, se convenientemente exploradas, podem contribuir para reforçar um laço que se deseja perene e inquebrantável.

As FFAA constituem, como um todo, uma organização do Estado que compete pela atribuição de recursos, sempre escassos, com as outras grandes áreas funcionais da Administração Pública, como sejam a Saúde, a Educação ou a Justiça. A atribuição desses recursos, que em tese deverá obedecer a uma lógica abrangente tendo em vista o cumprimento da acção política decorrente da sua visão para o País é, na prática, fortemente condicionada pela percepção que o poder político tem da popularidade das suas medidas. O poder político, particularmente nas democracias ocidentais, é em larga medida refém da Opinião Pública (OP).

A OP é uma realidade social cuja definição encontra tantas variáveis quanto os autores consagrados; porém, seja qual for o prisma pelo qual se interprete, constitui o objecto de sedução, quer do poder político, quer dos media.

Por seu lado, os media clássicos (televisão, rádio e jornais) partilham uma característica comum, que é a de pertencerem quase todos a grandes grupos

económicos; são um negócio, onde a sobrevivência e o sucesso se medem em termos financeiros. Os seus critérios de elegibilidade sobre que eventos podem ou não vir a gerar notícia são claros e o seu peso na arena política torna-os até certo ponto relativamente imunes a pressões dessa área, conferindo-lhes mesmo a capacidade de a influenciar.

A Internet tem vindo a alterar este estado de coisas. A era da *web 2.0*, com o seu galopante incremento de ferramentas de comunicação quasi-instantânea ao dispor dos cidadãos, está a criar condições para “curto-circuitar” o poder mediador e polarizador dos media clássicos, permitindo a circulação de opiniões, factos e notícias sem intermediários nem influência de fazedores de opinião. A *web 2.0* é cada vez mais uma alternativa viável à informação manipulada por interesses, sejam do poder político, sejam dos grupos empresariais que controlam os media clássicos.

As FFAA não encerram em si potencial para muita matéria “noticiável”. Para os media clássicos, excepto em duas ou três circunstâncias muito especiais, pouco lhes merece atenção; tipicamente, serão apetecíveis os incidentes ocorridos durante as operações ou treino, a conduta escandalosa de algum dos seus elementos, ou decisões políticas controversas que digam respeito às FFAA, em especial as que envolvem elevados gastos públicos.

Também por esta razão, o poder político tende a não estimular o interesse dos media para os assuntos de DN e FFAA, nem a colocá-los na agenda e normalmente pouco faz para erradicar dos cidadãos a ideia inculcada de que a despesa com as FFAA é supérflua e sem retorno, temendo a repercussão que os media lhes darão, ao amplificar os custos da existência das FFAA, enquanto sonega os proveitos, tangíveis e intangíveis, que estas trazem para o País.

Embora os Ramos venham nos últimos anos a prestar atenção crescente à sua relação com a comunicação social, não existe uma abordagem integrada que promova a imagem das FFAA pela tutela política, único nível capaz de - e de onde faz sentido e é imperativo legal - definir e implementar uma visão estratégica para a comunicação da DN e das FFAA.

O objecto do estudo assenta na definição clara dos objectivos estratégicos das FFAA do ponto de vista político-social, na apreciação fundamentada do actual estado das relações entre as FFAA e a sociedade, na apreciação das características dos media na sua interacção com o público e, finalmente, na concepção de medidas realistas e implementáveis, que contribuam para reforçar o vínculo das FFAA com a sociedade. Será proposto um modelo conceptual de comunicação para a estrutura da DN que estabeleça, de modo claro, a diferenciação entre o que deve ser a comunicação estratégica e a estrutura e

orientação de comunicação para os Ramos, clarificando-se assim as competências na abordagem dos assuntos nos níveis estratégico, operacional e tático.

Sem prejuízo de referências pontuais que se considerem ajustadas, este trabalho não está focalizado no impacto dos media no planeamento e condução das operações militares, nem nos aspectos estratégicos, operacionais e táticos associados à gestão e à superioridade da informação; não pretende, igualmente, abordar a componente de comunicação interna das organizações, sabendo-se contudo o impacto que esta tem no seu produto.

O objectivo geral desta investigação é verificar que um eventual investimento na potencialização das características dos media para promover a imagem das FFAA na sociedade só faz sentido se integrado numa estratégia global de comunicação de DN.

Para isso, foram escolhidos os seguintes objectivos específicos:

- Descrever e analisar o estado actual das relações entre a sociedade e as FFAA, à luz do papel único que estas desempenham em benefício de todos e como garante último da capacidade do Estado para realizar as suas tarefas essenciais;
- Descrever e analisar os media, incluindo os novos media, evidenciando as suas características fundamentais e o modo como se relacionam com as FFAA;
- Descrever e analisar a forma como é hoje efectuada a comunicação externa da estrutura da DN e FFAA;
- Descrever as melhores práticas de comunicação organizacional no mundo empresarial e avaliar a sua aplicabilidade à DN e às FFAA, de forma a extrair elementos que contribuam para a elaboração de uma estratégia de comunicação;
- Fornecer elementos que permitam enformar um modelo de comunicação estratégica de DN, centrada no aumento da reputação da DN e FFAA, essencial para maximizar a eficácia da acção dos vários vectores de comunicação, incluindo os media.

Tendo presente os objectivos e a delimitação do estudo, o trabalho desenvolver-se-á em torno da seguinte Questão Central (QC):

«Como potencializar o papel dos media na prossecução dos objectivos estratégicos das Forças Armadas?»

Desta questão central, foram deduzidas quatro Questões Derivadas (QD):

- QD 1 – Qual o estado actual de aceitação das FFAA pela sociedade civil?
- QD 2 – Qual o posicionamento dos media relativamente aos assuntos de DN e às FFAA?
- QD 3 – Qual é a actual estratégia de comunicação de DN e das FFAA?
- QD 4 – Como potencializar o papel dos media para elevar o grau de sensibilidade e aceitação da sociedade civil relativamente às matérias de DN e das FFAA?

Estas questões derivadas levantaram as seguintes Hipóteses (HIP):

- Hipótese 1: As FFAA têm um elevado grau de aceitação pela sociedade civil.
- Hipótese 2: Os media não abandonam os seus critérios tradicionais de valor-notícia, não considerando assim a DN e as FFAA matéria "noticiável", excepto na comunicação de crise.
- Hipótese 3: Não existe uma estratégia de comunicação, definida ao mais alto nível político, que promova a imagem da DN e FFAA junto da sociedade.
- Hipótese 4: A potencialização do papel dos media para reforçar o grau de sensibilidade e aceitação da sociedade civil pela DN e pelas FFAA requer a definição de uma Estratégia de Comunicação de DN.

Após esta introdução, o primeiro capítulo estabelecerá o ponto de partida para o desenvolvimento do estudo, ao clarificar o que se entende por objectivos estratégicos das FFAA, procurando-se de seguida definir qual o actual *status quo* das relações entre a sociedade civil e a Instituição Militar (IM).

No segundo capítulo e após uma breve caracterização do fenómeno dos media, será estabelecido o quadro que espelha as relações dos jornalistas com as FFAA e a inovação que constitui a Internet, que vai libertando aos poucos os cidadãos e as organizações do jugo da mediação polarizada e do *Agenda-setting*, metodologia através da qual os media condicionam a agenda informativa.

O terceiro capítulo abordará a forma como as FFAA e a estrutura da DN lidam actualmente com esta realidade, através de entrevistas e de uma avaliação sumária das estruturas existentes de Comunicação e Relações Públicas (RP).

No quarto capítulo serão abordados os conceitos e modelos de comunicação organizacional (*Corporate Communication - CC*), o seu impacto na reputação das organizações (*Corporate Reputation - CR*) e a aplicabilidade destes princípios da gestão empresarial às FFAA e à estrutura macro da DN.

Será ainda proposto um modelo de estratégia de comunicação para a DN, assente na abordagem conceptual segundo os paradigmas genético, estrutural e operacional, que enforme as linhas de acção necessárias à consecução de uma acção eficaz e eficiente de comunicação, capaz de elevar a reputação da DN e assim otimizar a prossecução dos objectivos estratégicos das FFAA. Finalmente, as conclusões resultantes serão materializadas na apresentação de contributos para um modelo de Estratégia de Comunicação de DN, que dê resposta prática à questão central.

O glossário de conceitos de apoio a este trabalho consta do Apêndice 1.

1. A aceitação social das Forças Armadas

a. Os objectivos estratégicos das Forças Armadas

A abordagem ao estudo deste tema torna incontornável clarificar, desde o início, o que se entende por “objectivos estratégicos das Forças Armadas”, uma vez que este conceito, *per se*, não existe no quadro normativo vigente, desde a Constituição da Republica Portuguesa (CRP), passando pela Lei de Defesa Nacional (LDN), pelo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) nem, evidentemente, nas leis orgânicas dos Ramos.

O quadro normativo relacionado com as FFAA, encimado pela CRP, elenca no artº 9º as oito tarefas fundamentais do Estado, e entre elas, “*Garantir a independência nacional e criar as condições políticas, económicas, sociais e culturais que a promovam*”; o artº 273, primeiro do título X, exclusivo sobre a DN, afirma no primeiro ponto que “*É obrigação do Estado assegurar a DN*” e no segundo “*A DN tem por objectivos garantir, (...) a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.*” O papel das FFAA na CRP aparece tipificado explicitamente no artº 275 (de forma porventura redutora) lendo-se que “*às FFAA cabe a defesa militar da República*”.

A LDN permite avançar um pouco mais, ao alinhar os fins da DN aos fins do Estado (como é imperativo) no ponto primeiro do artº 1, e no artº 5, que trata dos **objectivos permanentes da política de DN**, ao estabelecer

claramente na lei quais os fins últimos do Estado nesta matéria, enunciando que a DN visa *“assegurar a soberania do Estado, a independência nacional, a integridade do território, os valores fundamentais da ordem constitucional; a liberdade e a segurança das populações, bem como os seus bens e a protecção do património nacional; a liberdade de acção dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas e a possibilidade de realização das funções e tarefas essenciais do Estado; (...)*”.

Ora, apesar de aqui se manter bem vincada a imposição legal de orientar a acção política da DN para reagir a qualquer agressão ou ameaça externa, parece um facto insofismável que parte significativa dos objectivos enunciados se refere a hipotéticas alterações na ordem política e social que poderão ocorrer sem que tenha havido ameaça ou agressão externa. Disso são exemplo a vigência dos valores fundamentais da ordem constitucional; a liberdade e a segurança das populações; a protecção do património nacional; a liberdade de acção dos órgãos de soberania; o regular funcionamento das instituições democráticas e a possibilidade de realização das funções e tarefas essenciais do Estado. Todas estas funções e tarefas essenciais do Estado podem, de facto, ser comprometidas sem agente externo, continuando ainda assim a constituir-se como objectivos permanentes da DN.

O CEDN reforça esta noção, ao mencionar no seu ponto 4, referente aos valores permanentes, que à DN *“(...) incumbe, ainda, garantir a liberdade de acção dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas, a possibilidade de realização das tarefas fundamentais do Estado (...)*”

Vê-se aqui uma vez mais que, ao se utilizar a expressão *“À defesa nacional incumbe, ainda”*, se está claramente a separar as atribuições seguintes das anteriores, ou seja, como se havia referido anteriormente, a separar o que poderá configurar a materialização de ameaças de origem provavelmente externa - garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas - do que poderá hipoteticamente ter também origem interna - liberdade de acção dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas, a possibilidade de realização das tarefas fundamentais do Estado e o reforço dos valores e capacidades nacionais. Mas, ainda assim, estes são objectivos permanentes da DN, em pé de igualdade com os restantes.

Finalmente, no ponto oito, *“Missões e capacidades das Forças Armadas”* mais se chega à identificação dos objectivos estratégicos das FFAA, observando-

se "(...) a defesa nacional, no plano das missões principais das Forças Armadas, **é o garante: (...) da concretização dos objectivos do Estado**¹ (...)".

Esta abrangência é muito mais lata e, na perspectiva do que se pretende identificar, muito mais adequada à definição do que serão os objectivos estratégicos das FFAA, remetendo-se assim o foco para a apreciação do que são os objectivos do Estado descritos no artº 9º da CRP. Também se observa no Programa do XVIII Governo Constitucional, (2009-2013): "*Neste sentido, constituem **objectivos da política de defesa: (...) garantir a liberdade e a segurança das populações e do património nacional; garantir a liberdade de acção dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas e a **realização das funções e tarefas essenciais do Estado;** (...)**"².*

Os objectivos estratégicos das FFAA confundem-se então com os objectivos definidos ao nível político-estratégico para a DN, como não poderia deixar de ser. E comportam, assim, muito mais do que apenas a defesa militar da República.

b. As Forças Armadas na sociedade

*"A Pátria é, antes de mais, a consciência da Pátria"
Mazzini*

As FFAA são em si mesmo uma Instituição. Geradas pela própria sociedade, sustentam-se em valores, criam e mantêm rituais e tradições e são um pilar fundamental da sociedade organizada em Estado. Para se chegar a esta conclusão e ter uma percepção clara da sua importância, basta atender-se à abrangência dos objectivos estratégicos vistos anteriormente.

As bases sociológicas das FFAA alteraram-se substancialmente na maioria dos países ocidentais no final do século XX, quando se começou a verificar uma tendência progressiva para o fim da conscrição e a implantação do modelo profissional. A evolução social das últimas décadas, marcada por uma evidente deriva no sentido materialista à custa do reconhecimento da importância de uma sociedade se fundar em valores, veio aprofundar essa alteração, quase tornando obsoletos os fundamentos da essência da cultura militar.

¹ Aqui se incluindo, mas não se esgotando, a soberania do Estado, a independência nacional, a integridade do território e os valores fundamentais da ordem constitucional; a liberdade e a segurança das populações e do património nacional; a liberdade de acção dos órgãos de soberania e o regular funcionamento das instituições democráticas.

² Falta aqui apenas referir, em relação ao ponto 8. do CEDN, " (...) a realização de missões de interesse público, a consciencialização permanente entre os cidadãos dos valores e problemas de segurança e defesa, nos seus âmbitos conceptual, estratégico, operacional e tático."

Esta tendência atravessa quase todo o espectro profissional da nossa sociedade. A nobreza de outrora de várias profissões socialmente valorizadas, como a magistratura, a medicina ou o ensino, perdeu-se na abordagem comercial da venda do conhecimento e das perícias ao melhor preço. O corporativismo hoje instalado é um factor desagregador da coesão social numa extensão nunca antes sentida e potenciador, em larga escala, das desigualdades sociais.

A esta realidade acresce uma noção de desresponsabilização, individual e colectiva, que resulta, em larga medida, da hipervalorização dos direitos e da menorização dos deveres. A massificação do culto da condenação da violência legítima, a deificação da afirmação da diferença, a defesa cega das minorias e o desprezo generalizado por valores que são caros para os militares, poderiam ser factores ostracizantes para uma Instituição que se funda em quase tudo o que os tempos modernos desdenham. Curiosamente, como se verá adiante, não é assim para a maioria dos cidadãos.

Embora a noção integradora e estruturante do papel das FFAA na sociedade possa não estar sempre evidente, ela é subliminarmente entendida pela maioria das pessoas³. De facto, poucos terão dúvidas de que em caso de falência ou diminuição severa da capacidade do exercício das funções do Estado – por ocorrência de um desastre natural em larga escala, por exemplo – as FFAA são mesmo o melhor (ainda que não o único) garante da capacidade para restabelecer a normalidade do funcionamento das instituições.

Por outro lado, poucas dúvidas existirão de que as FFAA apenas se deixarão guiar pelo interesse de servir a Nação, em termos que sob certas circunstâncias nenhuma outra organização pode assegurar. E não é necessário recorrer a cenários calamitosos, neste aspecto; a ocorrência de uma greve de controladores aéreos em Espanha em Dezembro de 2010⁴ (como já havia ocorrido nos EUA) mostrou como as FFAA, estando acima das questões corporativas de um país, são um garante indefectível do seu interesse nacional.

C. O conhecimento e aceitação das Forças Armadas em Portugal

A aceitação e o reconhecimento pela sociedade do papel das FFAA são fundamentais porque legitimam o seu vínculo para com o Estado-Nação - cuja unidade é um dos fins a preservar - e porque o reconhecimento do papel das FFAA sustenta a convicção da sua necessidade.

³ Opinião corroborada na entrevista com Helena Carreiras

⁴ Foram os controladores aéreos militares que permitiram minorar o tremendo impacto económico da greve

Essa aceitação, como manifestação da vontade colectiva em contribuir e suportar a sua existência, depende da força dos laços de solidariedade nacional e esta, do sentimento de identidade nacional de cada cidadão. O facto de os portugueses não sentirem – porque não existem – factores desagregadores da unidade nacional de natureza étnica, cultural, linguística ou regional, à semelhança do que se passa em muitos outros países, leva a que não percepcionem ameaças à integridade ou à coesão nacional. Apesar da extensão da recente mudança social, o modo como a generalidade da população encara as FFAA não parece ter-se alterado de forma significativa, não obstante dezenas de milhar de jovens terem deixado o contacto directo com as FFAA por um período não despidendo e desse papel na formação cívica não ter sido substituído.

O fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO), que representava muito mais do que um contributo do cidadão para com a sociedade, sendo em muitos casos a única oportunidade de uma parcela significativa da juventude ter contacto com disciplina e valores, deve ser considerado como um aspecto particularmente relevante quando, principalmente a Família e depois a Escola, se tendem a demarcar dessa função social nuclear. Também relevante para a coesão das FFAA com a sociedade era a base alargada e mais representativa de recrutamento, geograficamente falando, sem prejuízo do que representam a elevada mobilidade de hoje e a própria dinâmica social de migração para o litoral; o SMO representava um vector de diversificação social e acima de tudo, cultural, das FFAA.

No entanto, e estranhamente, o impacto do fim do SMO na ligação das FFAA com a sociedade é considerado em vários estudos como um aspecto não determinante para o orgulho de ser português⁵ (Matos e Bacalhau, 2001: 27) principalmente por duas razões. A primeira é que o SMO tendia a ser visto pela generalidade da sociedade mais como um empecilho do que como um factor de valor acrescentado na formação dos jovens, ao que acrescia a ideia (muitas vezes inculcada de forma não inocente) de que era uma fonte de mão-de-obra barata. A segunda razão está relacionada com o aumento genérico do nível académico dos jovens e da sociedade em geral, no dealbar da era da informação, que minorava o impacto formativo (do ponto de vista profissionalizante) que o SMO aportava para um número significativo de mancebos, a quem o método de escolha para prestar serviço criava ainda um sentimento de injustiça. No campo dos estudos sociológicos, não é portanto relevante o papel que o fim do SMO

⁵ 0,75 pontos, numa escala de zero a dez

teve no vínculo dos portugueses com as suas FFAA⁶, tanto mais que a sociedade portuguesa ainda evidencia uma elevada noção patriótica.

Um aspecto que tem vindo a reforçar de modo muito positivo a imagem que as FFAA têm na sociedade: as missões no exterior do território nacional. Desde meados da década de 90 que as FFAA têm vindo a participar regularmente em missões de apoio a operações reais de apoio à paz ou de natureza securitária, como é o caso recente do combate à pirataria nas costas da Somália. O profissionalismo e a competência das forças portuguesas a operar no exterior, reconhecidos internacionalmente, vieram afastar definitivamente a ideia de que o País dispunha de umas FFAA obsoletas, mal equipadas e mal preparadas. A participação nas missões internacionais tem sido particularmente apreciada pela sociedade, reforçando a sua aceitação que, contrariamente ao que vários *opinion-makers*⁷ e alguns sectores políticos insistem em afirmar de tempos a tempos, é muito elevada, prestigiada, credível e considerada como uma dimensão relevante da própria sociedade.

O elevado sentimento identitário de pertença a um grupo, unido por uma língua, cultura, património e história comuns, que estabelece o substrato da Nação, é mensurável nos vários estudos sociológicos como o orgulho nacional, cuja intensidade no caso português se conclui ser elevada, (Carreiras, 2009: 52) apresentando já em 1999 um dos índices mais elevados dos países da União Europeia (UE) (Matos e Bacalhau, 2001: 28). O elevado valor do sentimento de identidade nacional constitui uma base potencial para maior aceitação das FFAA, *"com base na extrapolação lógica e muito utilizada de que a correlação entre as duas variáveis é elevada e positiva"* (Matos e Bacalhau, 2001: 24).

Tal é o que se confirma, notando-se que os portugueses *"(...) consideram as forças armadas muito necessárias, atribuem elevada importância ao seu papel para a defesa nacional, referindo-a como a instituição em que mais confiam (...)"* (Carreiras, 2009: 49). Esta realidade, reforçada pela percepção generalizada de que as FFAA cumprem de modo muito eficaz as suas missões e reforçam de modo marcante o prestígio de Portugal, espelha bem a sua credibilidade e contraria a percepção generalizada de que a noção de necessidade e aceitação das FFAA é fortemente dependente da identificação de uma ameaça externa.

Não foram encontrados elementos que permitam aferir a forma como a sociedade percebe as missões de interesse público. A convicção generalizada

⁶ Entrevista com Helena Carreiras

⁷ "Fazedores de opinião"; comentadores sociais, analistas políticos, figuras públicas cuja opinião é muitas vezes influente, ou pretensamente influente, no pensar colectivo

é que a maioria das pessoas não tem a noção, sequer aproximada, de que as FFAA realizam estas missões 24 horas por dia, 365 dias por ano, em benefício da sociedade⁸. Este desconhecimento explica-se quando se revela que os cidadãos afirmam claramente conhecer mal as questões de DN e das FFAA e dispor de pouca informação; e mesmo quando essa informação lhes é disponibilizada pelos media, pouco ou nenhum interesse lhes suscita (Carreiras, 2009: 15), o que não deixa de ser curioso face à apreciação tão positiva que as FFAA conseguem ter no domínio da confiança nas instituições. Esta falta de visibilidade tem, uma vez mais, uma explicação plausível na deficiente política de comunicação actualmente existente, que é fortemente penalizadora quando a equação custo-benefício é avaliada, já que os retornos não divulgados de custos amplamente noticiados levam a que prevaleça a noção de desperdício sobre a noção de investimento. De facto, mesmo sem uma percepção alargada do contributo das FFAA para a sociedade, existe, ainda assim, a noção do seu papel estruturante, associado à noção implícita de que serão mesmo consideradas o último garante do Estado, da ordem e da paz social⁹.

2. A relação dos media com as Forças Armadas

a. A compreensão dos media

A comunicação de massas é entendida como um fenómeno baseado numa relação um-para-muitos; um transmissor para muitos receptores, da mesma informação. Este conceito, que se associa à invenção da imprensa em meados do séc. XV, evoluiu com a publicação do primeiro jornal, em Veneza, nos meados do séc. XVI, a *Notizie Scritte* e deu um salto significativo com invenção da fotografia por volta de 1826, que trouxe uma nova dimensão à mensagem: a dimensão visual. Seguiu-se a invenção do código Morse e do telégrafo (1835 e 1843), que derrubaram as barreiras do tempo e da distância para a palavra e para o texto; cerca de 30 anos mais tarde, a invenção do telefone teve idêntico papel para a comunicação verbal e a invenção da película cinematográfica, em 1895, adicionou a componente movimento à dimensão visual.

Mas é em 1920, com a primeira emissão de rádio, que se abrem verdadeiramente as portas à comunicação de massas¹⁰; após o cinema sonoro ter associado o som à imagem na década de 1930, a televisão trouxe à dimensão

⁸ Entrevista com Helena Carreiras

⁹ *idem*

¹⁰ À qual os analfabetos podem aceder pela primeira vez sem intermediários

visual da mensagem em movimento a possibilidade do seu conhecimento em tempo real, na década de 50. No final de 1970 surgem os primeiros computadores pessoais e no início de 1990 surge a Internet, que veio, ao virar do milénio, a revolucionar o conceito de comunicação de massas.

O paradigma alterou-se de modo duplamente abrupto: mudou-se da difusão de informação (mesmo a de massa) baseada na relação transmissor-receptor (independentemente dos números de cada) com feedback esporádico, para uma relação de rede de múltiplos transmissores e múltiplos receptores, em que o feedback é parte relevante do processo comunicacional, ao ponto de ser muitas vezes o seu motor.

b. Os principais modelos de análise das teorias da comunicação

(1) Massa e Opinião Pública (OP)

Antes da apreciação genérica das várias teorias da comunicação - essenciais para compreender a forma de actuar dos media - é incontornável clarificar dois conceitos nucleares do fenómeno da comunicação social: "Massa" e "Opinião Pública".

A origem e evolução do termo "Massa" não estão claramente identificadas. Surgem como suporte a uma das primeiras teorias da comunicação (teoria hipodérmica) e caracteriza-se pela singularidade amorfa do indivíduo, no meio do grupo, com o qual partilha uma relação circunstancial. A Massa é composta por indivíduos atomizados, sem noção de originalidade, voluntarismo, sentido crítico e exposta, nos seus elementos anónimos e isolados, ao efeito das mensagens dos media, já que *"a fragilidade de uma audiência indefesa e passiva provém precisamente dessa dissolução e dessa fragmentação"* (Wolf, 2009: 24). *"A Massa tem potencial para tudo absorver, sem noção nem capacidade aparente de contextualizar e assim gerar uma opinião informada"* (idem).

A OP é uma realidade sociológica diferente e, ao contrário daquela, é o epíteto da opinião singular transformada em opinião de um grupo que, na sua essência, faz uso do seu sentido crítico individual e gera a opinião colectiva, sobre determinado assunto. Resulta do debate, da crítica, do livre pensamento.

A noção de OP surge associada ao debate político, e assim não é de estranhar que as raízes do seu conceito sejam encontradas na *Ágora* da Grécia Antiga. É frequente ouvir-se a expressão OP com um *"duplo aspecto: a expressão genuína da vontade de um povo e meio de manipulação desse povo."* (Augras, 1980: 14) sendo caracterizada, enquanto fenómeno social numa *"perspectiva estática – sentimento geral, ou disposição latente a um determinado assunto, que reflecte um esquema básico de referências comuns à sociedade, apesar da diversidade individual ou dinâmica - corrente de opinião - que corresponderia*

ao aparecimento progressivo, ou repentino de uma tomada de posição perante um determinado assunto, ou problema da esfera pública” (Augras apud Melo e Franco, 2006: 11).

Não existe apenas uma opinião pública mas diversas – os vários públicos - que convivem em simultâneo na sociedade, já que os elementos activos que a constituem se agregam entre si de forma diferente consoante o assunto em análise, formando várias correntes de opinião, em simultâneo, no mesmo espaço público.

Quanto ao modo de apreensão das mensagens dos media pela OP importa distinguir opinião de atitude; a atitude é a “*disposição constante para agir em certo sentido*” sendo a opinião “*um dos modos de expressão dessa disposição, surgindo a propósito de um acontecimento determinado*” (idem.)

(2) Teorias da comunicação

Os modelos propostos pelas teorias da comunicação não se excluem mutuamente, antes coexistindo, com a prevalência de um sobre os demais, consoante o contexto e a época em que se observe o fenómeno dos media.

A primeira teoria da comunicação, surgida a seguir ao aparecimento da rádio, foi a Teoria Hipodérmica, ou Teoria dos Efeitos Ilimitados¹¹.

Sustenta que cada indivíduo, como elemento da Massa, é inoculado sem resistência por uma mensagem, tal como uma agulha hipodérmica. Essa mensagem vai-se assim infiltrando pela massa, técnica que estaria na base dos modelos de propaganda¹², que a Alemanha Nazi epitomizou como nenhum outro Estado.

Em 1948 esta teoria evoluiu pela análise de Harold Lasswell, que reduziu o alcance e efeito das mensagens às seguintes questões: Quem? - Diz o quê? - Através de que canal? - A quem? - Com que efeito? (Wolf, 2009: 29). O estudo da teoria das comunicações ganhou novas perspectivas, ao organizar-se em torno de dois dos seus temas centrais: a análise dos efeitos e dos conteúdos (idem: 31).

Esta dupla vertente de estudo deu lugar à Teoria da Persuasão, que sustenta, não a assimilação passiva dos indivíduos por igual, mas uma assimilação em

¹¹ Designada igualmente por Teoria da Bala Mágica

¹² Do latim propagare: difundir, disseminar, termo empregue inicialmente em associação à disseminação da fé católica. Segundo vários autores, a publicidade, ao contrário da propaganda, não visa mexer no quadro de referência (ideológico e cognitivo) do receptor, mas apenas no conteúdo da mensagem (qualidade do produto). A propaganda é mais frequentemente associada à difusão de ideias, ideologias e doutrinas, enquanto a publicidade é direccionada para a divulgação de bens e serviços. Ao contrário da publicidade, a propaganda é intrinsecamente não-ética.

grau diferenciado, fruto dos filtros psicológicos individuais relativos à audiência e à mensagem. O indivíduo apresentará uma maior predisposição pelos assuntos aos quais esteve mais exposto e tenderá a consumir as informações com as quais esteja de acordo, podendo até moldar o conteúdo das mensagens recebidas. *“A informação selectiva leva à exposição selectiva, esta, por sua vez, à percepção selectiva e, por último, à memorização selectiva. Os efeitos dos media não serão assim de manipulação, mas de persuasão”.* (idem: 38)

Contrapondo ao enfoque da dimensão psicológica subjacente até aqui, a abertura dos estudos na perspectiva sociológica levou à edificação da Teoria Empírica de Campo ou Teoria dos Efeitos Limitados. Se a teoria hipodérmica falava da manipulação e a teoria psicológico-experimental tratava da persuasão (daí chamar-se a teoria da persuasão), esta teoria trata da influência, na associação *“dos processos de comunicação de massas às características do contexto social em que esses processos se realizam”.* (ibidem: 46).

É abandonada a relação directa causa-efeito entre a mensagem e o comportamento e enfatizada a influência indirecta que os media exercem enquanto força social, a par de outras (igreja, família, partido político etc). *“A eficácia dos media só é susceptível de ser analisada no contexto social em que funcionam. Mais ainda do que o conteúdo que difundem, a sua influência depende das características do sistema social que os rodeia.”* (ibidem: 51).

É no âmbito desta teoria que surge pela primeira vez as noções de líderes de opinião¹³ e de comunicação em dois níveis (*two step-flow*), associada à sua existência.

Nos anos 50 surge a Teoria Crítica, com base nas teses marxistas de organização social, que investiga os media como agentes da indústria cultural que lhe serve de suporte e que pressupõe o seu consumo passivo, *“enquanto manifestação de uma ordem social maior”* (ibidem: 62).

Na década seguinte, em França, surge a Teoria Culturoológica. *“A sua característica fundamental é o estudo da cultura de massa, distinguindo os seus elementos antropológicos mais relevantes e a relação entre o consumidor e o objecto de consumo (...) é a nova forma de sociedade contemporânea”.* (ibidem: 100). A cultura de Massa não impõe a padronização dos símbolos, mas utiliza a padronização desenvolvida espontaneamente pelo imaginário popular.

Entretanto, na Alemanha, Elisabeth Noelle-Neumann avançava a Teoria da Espiral do Silêncio, onde *“a opinião muda (silenciada) contribui para que um assunto não se discuta, não se debata e assim, não ganhe relevância (ou saliência). Quanto menos relevante se torna - ou é percebido como tal - menos merece ser tratado”* (Melo e Franco, 2006: 14).

¹³ Lazarsfeld, Berelson, Gaudet apud Wolf (obcit, 52)

Em 1972 surge a Teoria do *Agenda-setting*, que estuda o poder dos media para evidenciar, diminuir ou suprimir a importância de um determinado assunto. "O conceito e os efeitos do *Agenda-setting* (...) relacionando a formação da opinião pública com a relevância, quantidade e forma como os meios de comunicação transmitem as notícias ao público, permitem afirmar que existe um elevado nexo de casualidade entre estes (*agenda-setting*)" (McCombs *apud* Melo e Franco, 2006:14).

O *Agenda-setting* utiliza diversas técnicas, como sejam a colocação de notícia em destaque, a repetição, o enfoque a determinados aspectos, o contexto e o tom, assim se influenciando a relevância da notícia e condicionando a sua percepção pelos consumidores. Ou simplesmente descartando ou retardando a notícia até ao momento oportuno. Esta forma de controlar ou seleccionar o que pode ser ou não notícia é conhecida como *Gatekeeping*. Na mesma década e seguintes, surge uma nova abordagem sobre o mecanismo de produção da notícia, conhecido como *Newsmaking*, e estabelecem-se os critérios do que tornam algo "noticiável". Chegou o conceito de valor-notícia.

(3) O valor-notícia

O valor-notícia é uma expressão que permite classificar o potencial de noticiabilidade de um acontecimento, em função de critérios de selecção do que poderá ter um impacto elevado na OP. Estes critérios podem ser de avaliação (morte, proximidade, novidade, actualidade, notabilidade, escândalo, quantidade de pessoas envolvidas, acontecimentos de elevadas proporções, inversão da normalidade, o inesperado, conflito ou controvérsia) de valor contextual da produção (disponibilidade para cobrir o acontecimento, equilíbrios de recursos aos temas em agenda, sensorialidade - fotos, imagens, sons) e de construção (ampliação, relevância, personalização, dramatização, consonância). (Traquina *apud* Melo e Franco, 2006: *passim*).

C. A tipificação dos media

O critério escolhido assenta na clivagem entre a dominância da informação e a dominância da comunicação, assim se chegando à divisão entre os media clássicos e os novos media. Embora na primeira categoria caibam ainda outros, interessa apreciar os que são relevantes no contexto desta abordagem: a imprensa, com os jornais à cabeça, a rádio e a televisão; na segunda, cabem todos aqueles onde a informação que lá circula, viabilizada pela Internet, é gerada, modificada ou suprimida, em larga medida, pelos próprios clientes, que são assim produtores e consumidores (*prosumers*)¹⁴.

¹⁴ *Prosumers*, neologismo com raiz na contracção das palavras inglesas *producer* (produtor) e *consumer* (consumidor). Termo usado pela primeira vez em 1980 por Alvin Toffler, no seu livro *The Third Wave*.

(1) Os media clássicos

Os media clássicos têm, na actualidade, pelo menos uma característica em comum: pertencem normalmente a grupos económicos, cuja *raison d'être* é o lucro financeiro. Isto implica que caso surja algo na cadeia de valor associada à aquisição, geração e disseminação da notícia que não contribui para esse fim, é descartado. Se não tem potencial para dar lucro ou para eventualmente “preencher buracos”, não serve. Naturalmente que o estilo jornalístico difere bastante entre cada um dos media clássicos, e mesmo dentro de cada grupo; o estilo jornalístico de um tablóide com um determinado público-alvo é comprovadamente diferente do estilo subjacente a um jornal de referência e estes do estilo radiofónico ou televisivo.

(2) Os novos media

Aceder à Internet era inicialmente aceder a um universo de sítios e bases de dados produzidos e geridos exclusivamente por terceiros, de uma maneira quase unidireccional, relativamente estática e muito pouco partilhada. Era a época da chamada web 1.0, que duraria até cerca de 2004. Na metade seguinte dessa década, surge um novo conceito de utilização da Internet, que embora esteja associado a uma utilização de software mais elaborado, não é tecnologicamente tão diferente da antecessora.

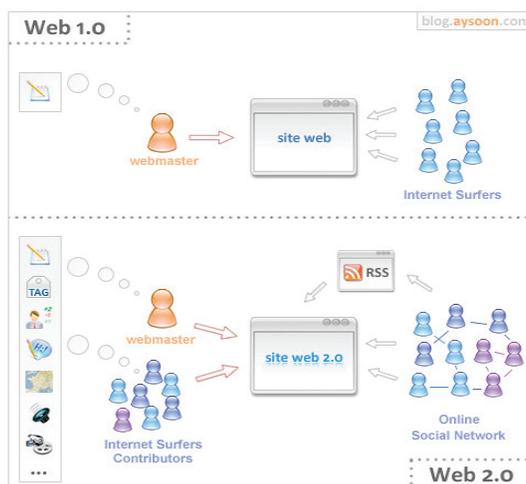


Figura 1 – Diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0¹⁵

¹⁵Fonte: <http://www.sizlopedia.com/2007/08/18/web-10-vs-web-20-the-visual-difference/>

A grande novidade é o aparecimento de uma utilização biunívoca, cuja dominância agora é a participação, a opinião, o debate, a partilha de ideias, conteúdos, qualquer que seja o suporte; som, vídeos, fotografias, texto, de forma isolada, em conjunto ou composição.

A Internet deixou de ser um mero instrumento de aceder e trocar informação não alterável, sendo o paradigma actual a dinâmica para troca e partilha constante de tudo o que se quiser, com base numa plataforma onde correm as aplicações que sustentam o fluxo, já não apenas de informação mas de comunicação. É o momento da *web 2.0*, do conteúdo gerado pelos utilizadores¹⁶.

A interoperabilidade dos dispositivos como os *Ipods*, *IPads*, *IPhones* e telemóveis permitem a qualquer pessoa captar um evento em qualquer local e colocá-lo imediatamente na rede, a ser visto por milhões de pessoas, ou na versão mais reduzida, pela sua rede social de amigos, a sua comunidade virtual, antes que qualquer jornalista ou agência noticiosa tenha conhecimento, incluindo no mesmo gesto, som, imagem, movimento e comentário, sem qualquer tipo de filtragem ou censura; também, muitas vezes, sem qualquer tipo de preparação para interpretar, enquadrar e assimilar o que está a ver, com os riscos que isso acarreta. Nasceu o conceito de um novo tipo de jornalista: o jornalista-cidadão¹⁷.

Estas relações e a forma de contacto entre indivíduos, organizações, grupos de interesse, etc., designados por *SocialMedia*¹⁸, apoiam-se numa vasta gama de ferramentas, ou aplicações, agrupadas normalmente em seis tipos: os media colaborativos (*wikis*), os *blogs* e *microblogs*, os de conteúdo partilhado (*Youtube*, p.e.), as redes sociais (*Facebook*), os jogos virtuais (*Call of Duty*, p.e.), e as comunidades virtuais (*Second Life*, p.e.). Todos estes dispositivos têm em comum a mistura de tecnologia e interacção social com vista ao acrescentar de mais-valia. (Kaplan e Haenlein, 2010: 63).

O que tem potencial para difundir uma boa notícia e uma boa imagem, também tem potencial para o oposto, não havendo nas sociedades democráticas como conter o fenómeno. O valor acrescentado na cadeia de informação que cada utilizador pode aportar e a dinâmica das interacções *online* gerou mais um novo conceito: a "Inteligência Colectiva".

(3) **Impacto dos novos media nos media clássicos**

O crescimento acelerado do número de utilizadores dos novos media teve implicações directas nos media tradicionais, como facilmente se conclui, mesmo

¹⁶ UGC – *User generated Content*, termo original em inglês

¹⁷ *Citizen Journalist*, na terminologia inglesa

¹⁸ Termo que se popularizou em 2005 (Kaplan e Haenlein, 2010: 61)

empiricamente. Estar *online* significa menor público potencial para os média clássicos; logo, menor atractividade para as empresas publicitárias, portanto menos investimento. A emergência dos novos media trouxe novos actores, cuja profusão tende inevitavelmente a comprometer a qualidade da informação na Internet, colocando em causa a credibilidade noticiosa, já que, com a sustentação económica do jornalismo potencialmente em risco e sem alternativas à vista, o modelo clássico deixa de ser funcional e o modelo *online* não está pensado para suportar uma cobertura cara dos eventos. (OCDE, 2008: 59). A Internet é apontada como uma cacofonia, mas sem verdadeira investigação, reportagem, verificação da veracidade dos factos, faltando-lhe credibilidade e precisão (idem).

No entanto, apesar do impacto que os novos media já têm nos jornais e em escala ainda não apreciável na televisão ou na rádio, a Internet, no que respeita a capacidade informativa é considerada "(...) *an important but complementary source of news*" (OCDE, 2008: 9).

d. O panorama mediático português

Em Portugal, os maiores grupos de media são a PT Multimedia/Lusomundo Media, a Impresa, a MediaCapital, a Cofina e a Impala.

Seja qual for a área prioritária de negócio, partilham uma situação económica muito difícil, fruto do decréscimo das receitas de publicidade, que se agravaram desde 2006 com a migração digital, mesmo adaptando-se a este processo e criando as suas versões *online*. Os grupos económicos a que pertencem sustentam propositadamente esta situação de prejuízo com vista ao retorno que a situação de possuir media lhes confere. Os media nacionais são muitas vezes elementos instrumentais, mais do que fontes de jornalismo credível¹⁹.

(1) A penetração dos media clássicos em Portugal

A televisão é, de longe, o meio de comunicação social mais utilizado pelos residentes em Portugal. "(...) A TVI é o canal mais visto, seguido da SIC e da RTP1 e, a grande distância, da RTP2. O público que escolhe a RTP1 em primeiro lugar é o menos escolarizado (...). O da SIC é (...) o mais jovem (...). O da TVI é (...) o que inclui menor percentagem de indivíduos com formação superior. A RTP1 é o canal mais credível (...)"(ERC, 2008: *passim*).

¹⁹ Entrevista com Luís Viana

Tabela 1 – Principais grupos de media em Portugal no início do séc. XXI ²⁰

GRUPO	PUBLICAÇÕES	ACCIONISTAS
PT Multimédia / Lusomundo Media	Jornal de Notícias, Diário de Notícias, 24 Horas, Tal & Qual, Jornal do Fundão, Açoriano Oriental, DN Funchal, Grande Reportagem, Volta ao Mundo, Evasões, Cinemania, Viver com Saúde, Viagens, Adolescentes, National Geographic, Play Station Participação na Lusua TSF Editorial Notícias, Oficina do Livro. Principal proprietário de salas de cinema e quase monopólio na exibição e distribuição de filmes e vídeo, em aliança com a Warner, e com negociações também em Espanha, TV Cabo, Premium, Gallery e participação em vários canais, como Sport TV e SIC Notícias. Posições na internet (portal SAPO e outros serviços). Participação na distribuidora de publicações VASP Gráficas Naveprinter e Funchalense. Negociações no Brasil, Moçambique e Espanha (cinemas).	Perto de 60% da PT Multimédia pertence à PT. Outras participações: Banco Espírito Santo, Banco Totta & Açores, Colaney Investments Limited, e Banco Português de Investimento. Quanto à Lusomundo Media, é detida maioritariamente (74,97%) pela Lusomundo SPGS (que é pertença da PT Multimédia), e ainda em 19% pela Cofina e 5,93% pelo Fidelity (fundo britânico).
Imprensa	Expresso, Visão, Jornal de Letras, BIZ, Surf, Exame, Executive Digest, Exame Informática, Doze, Telenovelas, Caras, TV Mais, Casa Cláudia, Activa, Super Interessante, Turbo, AutoGuia, Autosport /Volante Jornal da Região (imprensa gratuita), com edições em vários pontos do país (em parceria com a empresa belga Roularta) Participação na Agência Lusua SIC, SIC Notícias, Gold, Radical, Mulher, Internacional Internet (informação e outros serviços). Participação na distribuidora de publicações VASP Gráficas Imprejournal. Negociações em Espanha	A maioria do capital (50,7%) pertence à Impregre (Francisco P. Balsenão), detendo o BPI 14%. O BPI também detém 26% da SIC. A Edipresse (Suíça) detém 50% da Edimpresa, editora das revistas do grupo. A Globo tem 15% da SIC. APT Multimédia tem 40% da SIC Notícias.
Media Capital	Lux, Lux Deco, Lux Woman, Super Maxim, PC World, Computer World, Briefing, Casas de Portugal, Revista de Vinhos TV; grupo NBP (principal produtor de telenovelas); RETI (Rede de Emissores de Televisão Independente) Rádio Comercial, Rádio Clube Português, Cidade, Best Rock FM, Romântica, Nacional, Mix, Colotone Internet (portal IOL, Portugal Diário, Mais Futebol, agênciafinanceira.com). Produção discográfica e de concertos Empresas de outdoor – publicidade externa	O capital pertence à Vertix (Francisco Paes de Amaral e Nicholas Berggruen) – 39,3%; HMTF (Hicks, Muse, Tate & Furst) – 37,7%; Bavaria (cerveja colombiana Bavaria /Stº Domingo, com extensões em Espanha) – 22,9%. A HMTF (fundo de investimento com sede em Dallas, EUA) possui, nomeadamente, mais de um milhão de ações de rádio e mais de três dezenas de canais locais de TV nos EUA e noutros países. Da equipa de conselheiros da empresa, principalmente no que se refere à sua expansão no estrangeiro, contam-se os ex-secretários de Estado Henry Kissinger e James Baker, George Bush (pai) e os ex-primeiros-ministros John Major (Inglaterra) e Brian Mulroney (Canadá).
Cofina	Record, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, Máxima, Máxima Interiores, TV Guia, GQ, Vogue, AutoSport, Automotor, PC Guia, Rotas & Destinos, Semana Informática, Semana Modéstica, etc. Participação de 19% na Lusomundo Media Participação na TVTel Grande Porto (cabo) Participação na distribuidora VASP Internet.	As principais participações institucionais pertencem à Cofihold SGPS (Cofina /Investec) – 21%, Portuguesa Smaler Companies Found – 10,01%, e BPI – 8,71%.
Impala	Maria, Ana, Nova Gente, TV 7 Dias, Mulher Moderna, Mulher Moderna a Cozinha, Mulher Moderna Moda, VIP, Focus, Boa Forma, Crescer, 100% Jovem, Linhas % Pontos e outras (instabilidade de títulos) Negociações no Brasil e Espanha (rede e edição de livros infantis juvenis) Internet.	Jacques Rodrigues

Como fonte de informação, os jornais ocupam a segunda posição, sendo o meio que pela sua natureza mais estimula o espírito crítico. São exclusivos, isto é, a sua leitura atenta não admite partilha de foco, ao contrário do rádio (pode-se escutar enquanto se faz outra coisa) e a televisão (igualmente, em menor escala). O panorama *"traduz uma realidade de alheamento, já que cerca de 40% dos inquiridos com menos de 30 anos e de 70% com 64 anos ou mais nunca lê jornais."* (ERC: 2008, 289).

Da oferta de jornais, o grau de escolaridade do público é o determinante da escolha. *"O Correio da Manhã e o Jornal de Notícias, de maior difusão e gozando de níveis de preferência muito mais alargados, prevalece a formação elementar (...) no extremo oposto encontramos o Público(...)"*(idem).

²⁰ Fonte: http://resistir.info/portugal/fcorreia_jornalismo.html#anexo [Referência de 12 de Outubro de 2010].

Dos semanários o Expresso é o mais lido, seguindo-se a Visão; a revista Sábado e o Sol partilham a terceira posição. Na rádio ouve-se música e depois informação, seguindo-se os debates, segundo percentagens que aumentam com a escolaridade e a idade. “A Rádio Renascença e a RFM são as estações preferidas (...) Quanto à credibilidade da informação difundida (...) elevados índices de credibilidade da TSF em contraste com o baixo nível de preferências que apresenta (4,4%).” (ibidem). A rádio é o meio de comunicação social mais credível, sendo essa credibilidade reconhecida em função directa das habilitações literárias.

(2) **A penetração da Internet em Portugal**

No primeiro trimestre de 2010 aproximadamente metades dos lares de Portugal continental (48,8%) dispunham de acesso à Internet, maioritariamente para procurar notícias e cerca de 40% para fins informativos, recorrendo a enciclopédias do género *Wikipédia*. A leitura de *blogs* é praticada por 33,3% ou mais dos internautas portugueses (LINI²¹, 2010: *passim*).

As redes sociais são utilizadas por 56,4% dos internautas e a rede social mais utilizada, o *Facebook*, apresenta nas suas estatísticas²² mais de 3 milhões de utilizadores portugueses (quase um terço da população e mais de metade de quem acede à Internet), dos quais mais de metade acede a partir de outra plataforma e cerca de metade a partir do telemóvel. A partilha de conteúdos produzidos ou editados pelo utilizador é praticada por 35,8% dos internautas portugueses.

e. As relações dos media com as Forças Armadas

Apesar da mudança das relações das FFAA com os media nos últimos 15 anos, devido principalmente à consciencialização, por parte das chefias militares, de que era imperioso dar a conhecer o produto da sua actividade à sociedade, prevalece da parte dos media clássicos uma lógica de desinteresse e, em alguns casos, de desconfiança, sustentada em factores históricos e culturais que levarão tempo a desaparecer. Advém, em larga medida, do “*mútuo desconhecimento das problemáticas que motivam e preocupam cada qual dos sectores e dos respectivos códigos deontológicos; (...) da imagem deturpada que geralmente os militares fazem dos jornalistas e vice-versa; da deficiente estruturação*

²¹ LINI – *Lisbon Internet and Networks International Research Programme*. Relatório realizado no âmbito de um protocolo de colaboração entre o CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, que integra o LINI, e a UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP.

²² <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>

das carreiras jornalísticas o que torna os profissionais de comunicação social suspeitos na perspectiva de uma instituição tão estruturada e hierarquizada como as Forças Armadas (...)”(Mesquita, SI: 8). A estas razões somam-se outras, das quais merece especial realce o “(...) receio dos militares de que os meios de comunicação social acabem por desempenhar um papel dissolvente dos valores defendidos pela instituição militar (...)” (Mesquita, SI: 9) . A necessidade das FFAA que os media divulguem a sua imagem e os benefícios que trazem para a sociedade esbarra com o imperativo da venda, dominado pelas lógicas do valor-notícia, *Agenda-setting* ou *Gatekeeping*, muito mais associadas à opções da redacção do que ao jornalista propriamente dito, embora ele próprio tenha o seu filtro e as suas motivações²³.

A Internet tem vindo a alterar este estado de coisas. As FFAA têm, pela primeira vez, meios em que podem ser pró-activas a uma escala nunca vista para chegar à sociedade, aferindo em primeira mão a ressonância que provocaram e melhorando os formatos e conteúdos de modo rápido; e por muito menos dinheiro.

3. A comunicação externa na área da Defesa Nacional

a. Panorama geral

No capítulo anterior já foram afloradas as razões que justificam a atenção acrescida que os Ramos das FFAA têm vindo a dedicar ao modo como se relacionam com os media.

No entanto, quer nos Ramos e EMGFA, quer no próprio MDN, a actividade de Relações Públicas (RP), que deveria ser apenas uma componente de uma política de comunicações pensada e alargada – de que se tratará no próximo capítulo - acaba por se confundir com esta, o que leva, muitas vezes, a que o esforço na actividade de RP assuma um peso desproporcional relativamente ao tempo dispendido com a promoção da mensagem institucional.

Além disso, não existe qualquer tipo de integração ou mesmo coordenação, ainda que elementar, entre o MDN, o EMGFA e os três Ramos das FFAA²⁴; os responsáveis por estas áreas não mantêm contactos formais regulares, troca de experiências e não coordenam esforços, mesmo em situações comuns (cobertura do dia 10 de Junho, dia das FFAA, p.e.); ainda assim, todos as

²³ Entrevista com Luís Viana

²⁴ Entrevista com José Oliveira

antevêem como potencialmente muito vantajosas²⁵. Todos os responsáveis pela Informação Pública (IP) ou RP concordam que o facto dos Ramos, EMGFA e MDN tentarem chegar aos diversos públicos-alvo de forma avulsa e não coordenada, não beneficia o esforço para divulgar e promover a imagem das FFAA como um todo e até dos próprios Ramos individualmente.

Consideram que a promoção das FFAA e DN deve ser feita a partir da tutela política, retendo a comunicação estratégica (opções políticas sobre DN e grandes decisões afectando as FFAA) e, excepcionalmente, a comunicação de crise (em caso de elevada ressonância na OP), delegando no EMGFA e nos Ramos a comunicação de natureza operacional (operações em curso) e tática (como essas operações estão a ser conduzidas).

Em comum, os Ramos mostram ainda uma noção semelhante e adequada ao paradigma actual dos media. Consideram que os jornalistas não têm normalmente uma posição de antagonismo em relação às FFAA, antes lendo na ausência do seu interesse uma consequência da natureza do negócio em que estão envolvidos; partilham a ideia de que as redacções atribuem a jovens estagiários - pouco conhecedores dos assuntos e cultura das FFAA - a cobertura das notícias de DN por não reconhecerem a necessidade de uma abordagem mais credível, já que o tema, por regra, não venderá; consideram ainda os Ramos, EMGFA e MDN que as relações com os jornalistas assentam na confiança mútua, que necessita de ser cultivada e mantida com base numa postura de intransigente veracidade²⁶.

Estão naturalmente vocacionados para a gestão da sua própria imagem e, neste âmbito, foram dados, em maior ou menor escala, passos importantes para lidar com os jornalistas de uma forma mais profissional, procurando contribuir para esbater a desconfiança mútua, através da frequência de cursos e estágios nesta área pelos seus Oficiais de Relações Públicas (ORP's), da elaboração de manuais e guias de procedimentos para o relacionamento com os jornalistas, da promoção de estágios, etc.

Uma vertente transversalmente pouco explorada é a utilização da vertente cultural para passar a mensagem institucional das FFAA. Embora fora do âmbito estrito das relações com os media, o seu potencial não poderá ser ignorado numa abordagem abrangente aos recursos disponibilizáveis para chegar ao público, bastando imaginar o papel que os museus, organismos culturais e as bandas militares podem fazer na vertente de promoção de imagem (não só

²⁵ Opinião partilhada pelos responsáveis das estruturas de IP/RP/Protocolo entrevistados

²⁶ Entrevistas aos responsáveis pelas RP/IP do MDN, EMGFA e Ramos

pelo marketing dos Ramos) e na difusão de uma marca “Forças Armadas” ou “DEFESA”. Idêntico raciocínio se aplica relativamente às várias unidades das FFAA espalhadas pelo País, cuja dispersão territorial - que existirá sempre em escala apreciável - não pode ser igualmente ignorada como plataforma para a divulgação, ainda que eminentemente estática.

As mensagens divulgadas dessa forma poderão não ter, em certos casos, uma abrangência nacional, mas não deixam de ser importantes para reforçar os laços com as comunidades locais, que sustentam a mais elevada taxa de leitura de jornais: a imprensa local e regional. E esta é uma faceta a cuidar, devido, entre outras razões, ao impacto que pode ter na área do recrutamento. Todos os Ramos têm revistas próprias, normalmente vocacionadas para o público interno e sítios na Internet, com maior ou menor integração nas plataformas das redes sociais, como adiante se verá.

b. A comunicação externa do Ministério de Defesa Nacional

É a este nível que deve ser pensada e definida toda a política de comunicação na área de DN; porque é à tutela que cabe a obrigação legal de divulgar a importância das FFAA e a promover a sua própria imagem, como pode ler-se no ponto 4.1 do CEDN “(...) *Como garante insubstituível da segurança e defesa do País, o Estado obriga-se a valorizar os factores de identidade nacional, (...), prestigiando as Forças Armadas (...)*”. No entanto, muito pouco do que existe parece centrado neste duplo papel, apesar do MDN ter uma estrutura vocacionada para as RP desde 1992 e em 1995 ter sido criado o Gabinete de Comunicações e Relações Públicas (GCRP), destinado à gestão integrada da comunicação e da documentação do MDN, às actividades de relações públicas, gestão de eventos, comunicação, imagem, documentação e arquivos.

A regulação normativa da actividade de IP nos últimos 20 anos no âmbito do MDN reporta a Dezembro de 1991²⁷, e visava “ (...) *a dignificação das Forças Armadas, dando a conhecer as suas missões e acções como instituição histórica e culturalmente identificada com os interesses vitais da Nação.*” Adiantava ainda uma orientação clarificadora das responsabilidades, apontando igualmente a necessidade de coordenação, notando-se “(...) *os órgãos de informação e relações públicas do Ministério da Defesa Nacional e das Forças Armadas deverão manter um contacto permanente, privilegiar e sedimentar as indispensáveis uniformidade de doutrina e unidade de acção(...)*”.

²⁷ Despacho Nº 198/MDN/91

No ano seguinte, novo despacho do MDN²⁸, regulamentou as relações entre autoridades político-militares e os OCS, definiu as responsabilidades aos vários órgãos políticos, militares e OCS envolvidos na actividade de IP, clarificando ainda termos e definições, situações e estados de segurança militar e matérias classificadas, bem como a questão da acreditação e credenciação de jornalistas (Gonçalves, 2010: 17).

Em 1998 foi criado o Grupo de Estratégia de Informação²⁹ para reunir com periodicidade quinzenal e sempre que as condições assim o exigissem, com a finalidade de *"estabelecer uma coordenação de esforços e de planeamento de acções..."*, composto pelo adjunto para a imprensa do MDN, o assessor para a Comunicação e RP do CEMGFA, o Chefe do Centro de Operações Conjunto do EMGFA; o chefe do gabinete de comunicação e RP do MDN e os Chefes das Secções de Informação e RP dos três Ramos (Gonçalves, 2010:18).

Mais recentemente e após nova regulamentação ter sido produzida entretanto, a Directiva Ministerial de Defesa 2010-2013³⁰, em vigor, reconhece que *"(...) reforço de uma política de informação pública é essencial para que se proporcione aos cidadãos em geral um melhor conhecimento e entendimento sobre as questões da DN e das FFAA (...)"*.

Não existem indicadores disponíveis de que algo de palpável, no campo da coordenação efectiva dos esforços de IP/RP no âmbito da DN tenha alguma vez existido, ou sequer que se tenha realizado alguma reunião de coordenação, que é apenas um vector elementar do que é necessário fazer para que o MDN possa, de facto, prosseguir uma política de comunicação que tenha possibilidade de produzir resultados consentâneos com a sua própria determinação.

A actividade do GCRP do MDN é eminentemente de RP, sendo muito pequena a parcela do esforço destinada a promover a mensagem institucional "DEFESA" ou "Forças Armadas"; não tem, além das competências de tratamento e difusão de toda a informação noticiosa relacionada com a DN e as necessárias ligações com OCS, qualquer inclinação coordenadora das acções de informação e RP das FFAA, para além do que é óbvio³¹. No entanto, os recursos parecem não ser escassos, já que o GCRP conta com cerca de 50 funcionários, militares e civis, o que, convenha-se, não é pouco.

Presentemente, a criação de conteúdos multimédia e a melhoria da

²⁸ Despacho N.º 123/MDN/92

²⁹ Despacho N.º 173/MDN/98

³⁰ Despacho N.º 7769/2010

³¹ Entrevista com Vítor Borlinhas

interacção com os públicos mais jovens através da edição dos conteúdos sobre DN na *web 2.0*. são as apostas futuras para a CE, além da criação de uma *Corporate TV* com vista à disponibilização de conteúdos informativos do MDN e a criação de uma *Newsletter*.

O Dia da Defesa Nacional tem aqui um papel de extrema importância na divulgação das FFAA, mas acaba por constituir apenas um muito breve contacto com uma juventude que provavelmente ao longo do seu percurso escolar, nunca foi sensibilizada para o papel da DN e das FFAA, grave lacuna que importa preencher³².

c. A comunicação externa no EMGFA

O EMGFA não possui uma estrutura para a CE, dispondo o CEMGFA apenas de um assessor de imprensa desde 1992, altura em que a Divisão de Informações e RP do EMGFA (criada em 1975) transitou para o MDN, com a aprovação da lei orgânica deste ministério. A sua actividade inclui a representação oficial do chefe máximo militar, da estrutura do EMGFA e das Forças Nacionais Destacadas; não tem tradição de incluir a representação das FFAA como um todo no que toca à comunicação externa, nem coordena qualquer tipo de actividade ligada aos media com os seus homónimos dos Ramos, excepto por iniciativas pontuais.

Dispõe de um sítio na Internet, com bom grafismo, informação actualizada, *Newsletter* e hiperligações para os Ramos, MDN e para os sítios relacionados com as missões internacionais onde as FFAA estão empenhadas. Não dispõe de hiperligações para plataformas *web 2.0* (redes sociais ou outras ferramentas). Não dispõe de revistas de especialidade desde a extinção da revista “Baluarte”, em 1991.

d. A comunicação externa na Marinha

A CE da Marinha está enquadrada doutrinariamente pelo PGA 4(A), “A Comunicação na Marinha”, que enquadra toda a actividade de Comunicação (Interna e Externa) e de RP da Marinha. A gestão e planeamento da actividade de CE é efectuada pelo Serviço de Informações e Relações Públicas (SIRP), cujo chefe desempenha cumulativamente as funções de Porta-voz do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA). A orientação de cada CEMA para a área da comunicação institucional é igualmente contemplada na Directiva de Política Naval (DPN), válida para o seu mandato, e que se traduz, a jusante, pelo Plano de Comunicação da

³² Por ser uma questão que extravasa o âmbito da estrutura do MDN (mas não da DN), esta questão não será aprofundada

Marinha. Doutrinariamente todos os militares, militarizados e civis da Marinha podem e devem desempenhar um papel nas relações com os OCS, desde que se cinjam aos aspectos técnicos da sua função. Todas as unidades dispõem de um Oficial de Relações Públicas (ORP) para assessoria ao comandante, director ou chefe.

A Marinha dispõe de um sítio na Internet, com grafismo de boa qualidade e actualizado, para divulgação das actividades desenvolvidas pelas suas unidades. Aí é possível a consulta a um repositório interessante da sua documentação estruturante e uma *Newsletter* com carácter trimestral. Dispõe de hiperligações para o sítio do MDN e de outros organismos, nacionais e estrangeiros, com as quais a Marinha tem ligações particulares, sendo ainda possível o acesso a plataformas *web 2.0*, nomeadamente a redes sociais e partilha de conteúdos multimédia nomeadamente o *YouTube*, *Flickr*, *Twitter* e *Facebook*, onde tem um grupo próprio. Não dispõe de hiperligações para o Exército e Força Aérea.

A Marinha dispõe de uma revista institucional, a Revista da Armada, de periodicidade mensal, com uma tiragem de 6000 exemplares e de capacidade autónoma de produção de vídeo, a Marinha TV, destinada fundamentalmente a gerar conteúdos para divulgação e partilha *online*.

e. A comunicação externa no Exército

A CE no Exército é definida pelo General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) no Plano de Comunicação do Exército, cabendo à Repartição de Comunicação Relações Públicas e Protocolo (RCRPP) planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação interna, externa, de RP e protocolo. O Plano Geral de Comunicação do Exército, de acordo com a Directiva Nº 29/CEME/2010 – Directiva para o Exército – Biénio 2010-2011, é o actual documento enformador da actividade do Exército no âmbito da comunicação.

O Exército dispõe de sítio na Internet, com bom grafismo, conteúdos actualizados e hiperligações para os outros Ramos, EMGFA, MDN, NATO e EUROFOR. No sentido de se adaptar às plataformas *web 2.0*, o sítio já dispõe de uma partilha da página para o *Facebook* (onde tem um grupo³³), estando em projecto a sua maior dispersão pelas redes sociais e de partilha de conteúdos, designadamente *YouTube*, *Flickr*, *Twitter*.

O Exército dispõe de uma publicação oficial, o “Jornal do Exército”, vocacionada principalmente para a CI, com uma periodicidade mensal e uma tiragem de 6.000 exemplares. Além desta revista, existem mais uma série de revistas das várias armas e algumas especialidades.

³³ Desconhece-se se oficial ou não

f. A comunicação externa na Força Aérea

O organismo que gere toda a actividade de comunicação, RP e protocolo na Força Aérea Portuguesa (FA) é a Secção de Relações Públicas e Protocolo (SRPP) que depende directamente do Gabinete do Chefe do General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA). A política de RP e divulgação encontra-se vertida, desde 2009, no Plano de Comunicação e Divulgação da Força Aérea, existindo em fase final de promulgação desde 2010 o MFA 7-1 - Manual de RP – Contactos com a Comunicação Social.

A comunicação institucional, prosseguida segundo a orientação do CEMFA, assenta em larga escala no sítio da Internet. Dispõe de conteúdos actuais e grafismo de boa qualidade, hiperligações às páginas de intranet de todas as unidades do Ramo, acesso a uma *Newsletter*, e à tipificação das principais missões da FA. Não dispõe de hiperligações para o MDN, para os outros Ramos ou acesso a redes sociais e plataformas de partilha de conteúdos. A revista institucional do Ramo é a “Mais Alto”, de periodicidade bimestral, com uma tiragem acima dos 4000 exemplares e com assinantes em todos os continentes; embora vocacionada principalmente para a comunicação interna, tem vários assinantes dos quatro cantos do mundo.

A FA é o único Ramo a possuir uma estação de rádio, na Base Aérea N.º4, Lajes, que divulga a missão da FA e das FFAA a nível local, proporcionando ainda uma programação de natureza informativa, formativa e lúdica. A rádio também pode ser escutada *online*, através do seu sítio próprio na Internet³⁴. A FA tem previsto para breve a sua adesão às redes sociais como o *Facebook* ou outras aplicações, como o *YouTube*, *Flickr* e *Twitter*.

4. Contributos para uma estratégia de comunicação de Defesa Nacional

" (...) Our primary objective: An improved Defence reputation externally and internally – for MOD and for the Services collectively and individually."

*in MOD Defence Communications Strategy*³⁵.

a. Fundamentos

Conforme se viu anteriormente, as FFAA gozam de uma imagem muito favorável junto da sociedade, não obstante o pouco interesse que os

³⁴ www.radiolajes.com

³⁵ Estratégia de Comunicação do Ministério da Defesa (*Ministry of Defence-MOD*) do Reino Unido

media lhes dispensam. A era da *web 2.0* proporciona ferramentas preciosas e economicamente acessíveis para as FFAA aumentarem a sua visibilidade junto da população, ampliando assim as possibilidades que os Ramos têm de divulgar as mais-valias da sua acção para o País, algo que hoje fazem isoladamente, sem coordenação e partilha de experiências.

A ausência de uma abordagem integradora à CE nas estruturas da DN é assim uma lacuna evidente, reconhecida por todos os responsáveis pela comunicação destes organismos. No entanto, esta abordagem integradora na CE é, tal como a acção sobre os media, apenas um dos vectores de uma política de comunicação eficaz na área da DN³⁶.

De facto, acções avulsas sobre esses e os restantes vectores, sejam no domínio da CE ou da Comunicação Interna (CI), dificilmente serão eficazes, como o mundo empresarial já descobriu há algum tempo. Tal como descobriu ainda que a eficiência (para além da eficácia) da CE da empresa não é suficiente, nem um fim em si mesmo. Serve, numa perspectiva global de comunicação e em conjunto com a CI - constituindo assim a *Corporate Communication* (CC) - para alavancar aquilo que em gestão empresarial de topo é considerado como um factor crítico de sucesso de uma organização: a *Corporate Reputation*³⁷ (CR).

Uma CR elevada permitirá à organização recolher os benefícios de uma abordagem holística da CC, embora o esforço em elevar e manter uma elevada CR não se esgote nesta dimensão, e inclua, por exemplo, o *Lobbying*.

b. Os princípios da *Corporate Communication* e *Corporate Reputation* aplicados à Defesa Nacional

A CR pode ser definida como a representação perceptiva do passado e acções futuras, importância ou impacto futuro de uma organização (ou empresa) que descreve o seu potencial de atracção, empatia e afinidade com os seus *stakeholders*³⁸, quando comparada com outras empresas ou organizações rivais (David, 2007: 8).

³⁶ Aqui se interpretando, por extensão, como das próprias FFAA. De facto, a criação e promoção da marca "DEFESA" não pode deixar de assentar, quase na totalidade, na promoção da imagem das "FORÇAS ARMADAS", não só porque essa será a percepção (correcta) da esmagadora maioria dos públicos-alvo, mas também porque as FFAA são o vector activo relevante da DN. Promover a DN pode não ser promover em exclusivo as FFAA mas será certamente promover com base na promoção das FFAA. Veja-se o caso do conceito e mecânica do Dia de Defesa Nacional (DDN).

³⁷ Comunicação Organizacional e Reputação Organizacional, *Corporate Communication* e *Corporate Reputation*, nas designações anglo-saxónicas. Opta-se por usar a designação original, uma vez que *Corporate* tem um sentido mais abrangente que "organização" (o conceito inclui também empresa, pe.)

³⁸ Todas as pessoas, grupos ou organizações que têm interesse relacionado com uma determinada empresa, estrutura ou organização e que podem afectar, directa ou indirectamente, as suas decisões.

A gestão da CR (*Reputation Management* - RM) é uma disciplina a que as empresas líderes de mercado, nos vários segmentos, dedicam cada vez maior atenção. Porque tem impacto, mensurável³⁹, em várias áreas de gestão, desde a capacidade de recrutar e reter o melhor pessoal, à capacidade de obter juízos favoráveis em financiamento ou acções em tribunal, ou ainda de conseguir o benefício da dúvida em situações de crise, permitindo ganhar tempo para preparar uma resposta mais consolidada.

Os princípios da CR são aplicáveis, na sua quase generalidade, às FFAA: são uma organização com determinados recursos, estrutura, códigos de conduta e *stakeholders* (em última análise, todos os cidadãos) que esperam beneficiar do investimento que lhe colocam à disposição. Esse benefício é tangível em muitos casos (serviço público, p.e.) mas intangível em muitos outros (quanto pode custar o “serviço de soberania” ou “garantia que o Estado executa as tarefas essenciais”?). De qualquer modo, não há como duvidar que os *stakeholders* da DN esperam, justamente, um retorno do investimento que nela é feito.

A forma como percebem esse retorno é de capital importância para a “predisposição” de pagar a sua existência, investir no seu equipamento ou apoiar as suas operações⁴⁰. E, obviamente, as FFAA competem com outras estruturas do Estado pela atribuição desses recursos. Uma CR elevada é uma condição essencial para gerar as condições que propiciem a prossecução dos objectivos estratégicos das DN/FFAA.

A CR de uma organização depende do investimento em várias componentes, sendo uma das mais relevantes a CC. Uma CC (na qual se inclui a relação com os media) assente numa estratégia bem concebida, implementada e controlada é uma ferramenta indispensável, embora não seja a única; a liderança é igualmente determinante, tal como a capacidade percebida de gestão responsável e eficaz, a transparência, a identidade própria e a responsabilidade social, entre outras. A CC, entendida como o conjunto de acções pensadas e coordenadas por uma organização para interagir como os seus *stakeholders* tem, como se viu, duas componentes principais do ponto de vista organizacional que, não sendo absolutamente estanques, servem públicos-alvo distintos, mas ambos relevantes para a CR da organização: a CE e a CI⁴¹.

³⁹ O *Reputation Institute*, fundado em 1997, é a entidade que desbravou caminho na área de criar ferramentas para medir a reputação de empresas, organizações, e, mais recentemente, países.

⁴⁰ Não é por acaso que a estratégia de comunicação do MDN do Reino Unido, um documento de 4 páginas, apresenta 12 vezes a palavra “reputação”

⁴¹ Por delimitação do tema, não se elaborará sobre a Comunicação Interna nas organizações

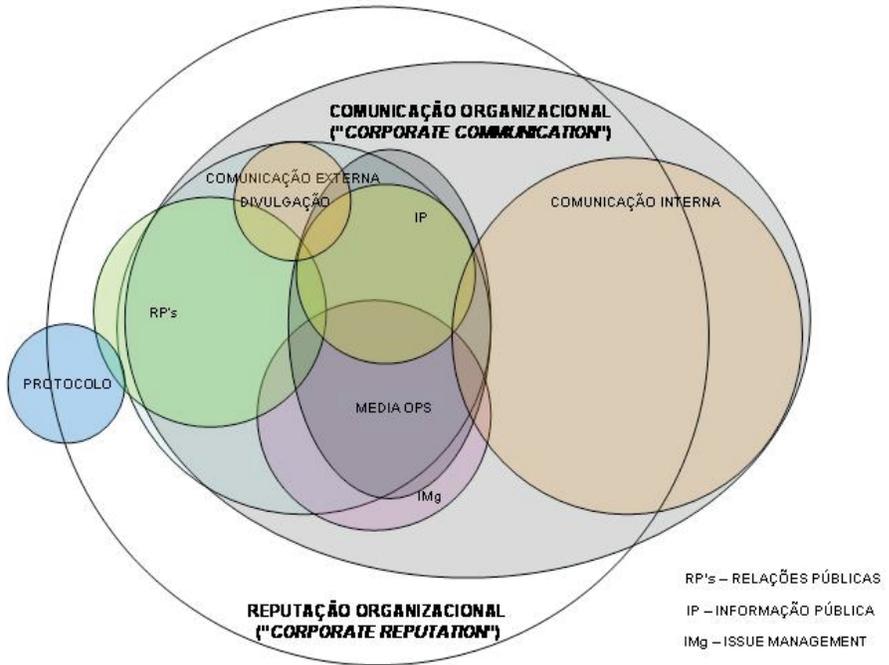


Figura 2 - Relações entre os vectores da Comunicação Organizacional e Reputação Organizacional

A CE usa na sua acção vários vectores para interagir com o público externo, como sejam a Informação Pública (IP), as RP, a Divulgação (incluindo o Marketing e a Publicidade) que, embora distintos, não se excluem mutuamente em muitas matérias.

Existe, no entanto, outra dimensão particularmente relevante para a CR, que é a Gestão dos Assuntos (*Issue Management* - IMg⁴²). O IMg trata de identificar e preparar a resposta da organização perante assuntos (*Issues*) emergentes, antes ainda de se tornarem matéria de debate público, podendo antecipar a melhor forma de lidar com a crítica dos *stakeholders*, dos media ou do público em geral e, graças à antecipação que proporciona, conferir uma vantagem importante no tratamento da matéria nos diversos ambientes, antes que tenham impacto negativo na organização (David, 2007: 14). É assim um instrumento fundamental de suporte à comunicação de crise, podendo, se eficazmente explorado, eliminar os assuntos antes de aparecerem na agenda ou pelo menos moldá-los de modo favorável.

⁴² Opta-se aqui por utilizar a expressão original, que melhor transmite a noção do conceito

Como se observa na figura 2, a CC - na qual as relações com os media e o IMg têm um peso significativo - é uma dimensão relevante, mas não exclusiva para a CR. A sua relação com os múltiplos vectores de interacção com os públicos-alvos é demasiado importante, complexa e especializada para ser feita de modo avulso, casuístico e por vezes potencialmente antagónico.

A existência de uma estratégia de CC é, assim, um factor crítico de sucesso.

c. Elementos para a elaboração de uma estratégia de comunicação de DN

Para a elaboração da estratégia de CC da DN aqui apresentada, foi utilizada uma análise SWOT, delimitada⁴³ no aplicável ao objecto do estudo (potencialização do papel dos media) e o modelo teórico da elaboração da estratégia da Marinha Portuguesa⁴⁴, adaptado aqui ao caso em apreço.

(1) A análise SWOT

O método de análise pretende extrair, da observação do ambiente externo e do interno, as Oportunidades (O) e as Ameaças (A) inerentes ao primeiro, e as Potencialidades (P) e Vulnerabilidades (V) inerentes ao segundo. Estes factores contribuem para determinar, entre outros, as linhas de acção estratégica da organização (Hunger *et al apud* Marques, 2008: 27)

A análise do ambiente externo tem duas componentes: a “**área de interesse**”, constituída pelos factores que podem afectar directamente a actividade da organização e o “**ambiente global**”, composto por factores que só indirectamente afectam as actividades de curto prazo, mas que podem ter implicações significativas a longo prazo.

A análise do ambiente interno implica a identificação dos factores (descritores) das “Potencialidades” e “Vulnerabilidades” que caracterizam o contexto da organização, que normalmente se agrupam em função da estrutura organizacional, processos, cultura e os recursos. A matriz SWOT⁴⁵ facilita a formulação estratégica, facilitando a dedução das linhas de acção que permitirão utilizar as Potencialidades para explorar as Oportunidades de modo a minimizar o impacto negativo das Ameaças e Vulnerabilidades.

⁴³ Conquanto a caracterização do ambiente externo (geral) e interno não fossem diferentes, a análise completa para a estratégia de CC de DN do ambiente externo, na área de interesse, implicaria a elaboração das fichas de análise para todos os descritores de interesse (IMg, CI, etc.)

⁴⁴ Inspirado no proposto por Hunger e Wheelen para a gestão estratégica empresarial (Marinha, 2010: 15)

⁴⁵ As fichas de análise e a matriz SWOT encontram-se detalhadas no Apêndice 2.

No caso presente, o **Ambiente Externo** – Oportunidades e as Ameaças à implementação de uma eficaz CC na área da DN – comporta:

- No ambiente global

Foram identificados os seguintes descritores de influência:

- (i) **Factores sociológicos** – o baixo nível de literacia da população (A), aliada a uma baixa cultura de cidadania (A) leva a uma OP escassa e pouco participativa, de onde releva a crise nos valores identitários nacionais (A), agravada, no que à DN/FFAA diz respeito, por um elevado desconhecimento (A); no entanto, existe um elevado nível de aceitação das FFAA pela generalidade da população (O).
- (ii) **Factores Políticos** - é muito relevante a dificuldade e/ou falta de vontade política em justificar publicamente o financiamento das FFAA (A), embora a generalidade da classe política tenha a percepção da importância do papel estratégico das FFAA na segurança e defesa colectiva contra as novas ameaças (O) e do elevado retorno para a diplomacia nacional proporcionado pelas missões no exterior (O), bem como da importância da missões de interesse público (O).
- (iii) **Ambiente Macroeconómico** – as dificuldades de financiamento crónicas (A) mesmo em tempo de menor dificuldade, são muito agravadas por uma conjuntura económica adversa (A), embora exista potencialmente um acréscimo de interesse do público recrutável (O).

- Na área da Interesse

Na área de interesse (delimitada aos media) foram identificados a Internet, a televisão, a rádio, os jornais diários (tablóides), os jornais diários de referência e semanários, a Comunidade Jornalística e Grupos Económicos dos media.

Da análise deste grupo se extrai-se o seguinte:

- (i) **Internet** – apresenta actualmente um baixo custo de investimento e utilização fácil e generalizada das ferramentas *online* (O), onde a emergência e expansão galopante das redes sociais (O), *blogs* na área de DN (O) e outras ferramentas de *Socialweb* (O) potenciam a capacidade de divulgação dos sites e conteúdos dos Ramos e da DN (O), que podem, no entanto, ser sujeitos a mistificação (A) e ataques disruptivos (A).
- (ii) **Televisão** – elevada audiência (O) e capacidade de retenção, (O) embora muito selectiva, direccionada para a Massa; é muito cara (A), revela pouco interesse pelos assuntos de DN, excepto em comunicação de crise (A), sendo ainda muito exposta a grupos de pressão (A).

- (iii) **Rádio** – embora com difícil captação do interesse (A) e pouca tradição em divulgar as FFAA, a rádio presta-se à passagem de conteúdos de fundo (O), tem um custo de utilização aceitável (O) um nível médio de audiência (O) e uma retenção média a alta (O).
- (iv) **Jornais diários (tablóides)** – fraca audiência (A), quase sempre vocacionados para o sensacionalismo (A), embora apresentem um custo de utilização aceitável (O).
- (v) **Jornais semanários e diários de referência** – fraca audiência (A) embora vocacionados ou contendo artigos de fundo (O), destinados a um público relevante (O) na formação da OP.
- (vi) **Comunidade Jornalística e Grupos Económicos (GE) dos media** – os GE são tendencialmente antagónicos à DN/FFAA (A), influenciando no mesmo sentido as redacções (A), o que se traduz num agenda-setting normalmente negativo (A) e numa atribuição de baixo valor-notícia à DN/FFAA (A); são raros os jornalistas especialistas em assuntos de DN (A), mas são normalmente independentes (O).

Para o **Ambiente Interno** – As Potencialidades e as Vulnerabilidades das actuais estruturas de Comunicação na área de DN – haverá a considerar:

- (i) **Estrutura** – a não existência de uma estrutura de CC no MDN (V) e no EMGFA (V), bem como a ausência de qualquer órgão coordenador na área de Comunicação da DN (V), leva a uma acção avulsa das estruturas existentes, embora os Ramos e o MDN disponham normalmente de boas relações com os jornalistas (P). O elevado património e dispersão imobiliária das FFAA, bem como o seu acervo museológico e cultural (incluindo as bandas) encerram um potencial de promoção da DN/FFAA (P).
- (ii) **Recursos Humanos, Financeiros e de TIC** – não existem Recursos Humanos suficientes na estrutura de comunicação do EMGFA (V) e os que existem no MDN, em número suficiente, estão vocacionados para a promoção política e não para a promoção institucional (V), existindo ainda forte contenção financeira (V); no entanto, o domínio das TIC é adequado (P), o pessoal nos Ramos e EMGFA está fortemente motivado (P) e dispõe de uma liderança eficaz (P).
- (iii) **Processos** - não existe doutrina de CC na área de DN (V), nem no próprio EMGFA (V), embora existam Ramos que a possuem (P) para a sua área de acção. O Dia da DN (DDN) é um evento que tem apresentado resultados importantes e tem elevado potencial de divulgação dos valores da IM além da estrutura da DN e capacidades dos Ramos (P).

(iv) Cultura e Valores – embora a dar os primeiros passos, não existe ainda a marca “DEFESA⁴⁶”, centrada nas FFAA como um activo intangível a promover (V); a DN e FFAA têm normalmente uma cultura organizacional pouco flexível (V), alguma desconfiança face aos jornalistas (V) e às tendências emergentes dos novos media (V) ao que acresce a tendência dos Ramos para actuarem isoladamente (V), não obstante o elevado potencial que as equipas dedicadas à CE apresentam (P) (qualquer que seja a vertente).

(2) Dedução das linhas de acção estratégicas

Da análise apresentada e dos valores que se observem nas fichas SWOT, torna-se evidente que os descritores mais relevantes são, no ambiente externo (geral), os factores políticos (peso de 3,27) muito acima dos factores sociológicos (2,38) e do ambiente macroeconómico (1,81). Ainda no ambiente externo, mas na área de interesse dos media, nota-se a importância que a Internet deve merecer (destacadíssima, com 4,25), seguindo-se à distância, os jornais semanários e diários de referência (2,80) e da rádio (2,62). O baixo valor da televisão resulta da quase nula capacidade da DN/FFAA influenciarem os seus paradigmas de actuação.

No ambiente interno assume com maior peso o estado dos Processos (4,70), basicamente explicável pela ausência de doutrina que os estabeleça e enforme, algo muito ao alcance da organização, nomeadamente começando por criar uma Estratégia de CC para a DN, tomando como possível referência inicial a Estratégia de Comunicação do MDN do Reino Unido. Seguem-se, com importância relativa quase idêntica, a Estrutura (4,33) e a Cultura e Valores (4,03). Os Recursos não são, neste contexto, a chave do problema.

As linhas de acção estratégica sistematizam-se abaixo em quatro grupos, com as combinações possíveis - (P,V) versus (O, A) - dedutíveis da construção da matriz SWOT⁴⁷, aqui etiquetadas com o paradigma da transformação a que pertencem (Genético – G; Estrutural – E; Operacional – O).

Assim se obtiveram:

Emprego das Potencialidades para explorar as Oportunidades

(i) - Criar a Estratégia de CC de DN que estabeleça os elementos doutrinários de CC de DN, com base no estudo actual (e outros, a desenvolver) e inspirada nos

⁴⁶ Cujo logótipo deve ser uma composição de imagens dos três Ramos

⁴⁷ Considera apenas os descritores mais importantes em cada ambiente

princípios do modelo inglês adaptado conforme adequado, utilizando os recursos humanos já existentes nas estruturas dos Ramos e MDN (G);

(ii) Aproveitar o potencial das equipas dos Ramos e o seu domínio das TIC para investir fortemente na exploração das oportunidades proporcionadas pela Internet (O);

(iii) Intensificar a rede de contactos existentes com os jornalistas e direccionar o esforço de influência e presença dos assuntos DN/FFAA nos jornais semanários, diários de referência e rádio (O);

(iv) Utilizar o património cultural das FFAA e a dispersão territorial das suas instalações como suporte à divulgação da marca “DEFESA” (O).

Emprego das Potencialidades para minorar as Ameaças

(i) Aproveitar o conhecimento e potencial do pessoal dos Ramos e EMGFA para incrementar acções de sensibilização dos jornalistas para os assuntos de DN/FFAA, nomeadamente através de cursos dedicados, programas especiais de divulgação, etc (O);

(ii) Utilizar as relações positivas com os jornalistas que existem nas estruturas de CE da área de DN para influenciar as tendências negativas de *Agenda-setting* e baixo valor-notícia da DN (O);

(iii) Utilizar os recursos humanos existentes na área de CE do EMGFA e Ramos para sensibilizar a comunidade jornalística para a escassez de especialistas nesta área, oferecendo-se formação específica de curta duração (Ramos /IESM /IDN) e tratamento preferencial no acesso a matéria de DN (O);

(iv) Identificar jovens jornalistas com apetência pelos assuntos de DN e investir em formação académica paga (bolsas) (O);

Exploração das Oportunidades para corrigir as Vulnerabilidades

(i) Criar a marca “DEFESA”, para implantação forte na população e públicos-alvo, beneficiando do elevado nível de aceitação das FFAA e explorando, com uma forte mensagem associada (que importa definir), as mais valias das FFAA no âmbito da política externa, como vector de segurança para as novas ameaças, como prestadoras de serviço público de qualidade ímpar e como garante último da ordem e da lei, sempre ao serviço da Nação (G);

(ii) Materializar a Estratégia de CC de DN numa Directiva de Comunicação de DN, que implemente as políticas sectoriais e respectivas modalidades de acção, através da elaboração de programas, de processos, de orçamentação e de medidas de controlo (G);

(iii) Criar a Doutrina de CC de DN, deduzida da Estratégia de CC e alinhada com a Directiva de CC da DN, com base nos recursos humanos existentes (G);

Correcção das Vulnerabilidades para superar as Ameaças

(i) - Reformular a estrutura de CC na área da DN, passando à dependência directa do DGPDN, com parte significativa dos recursos existentes no GCRP (E);
(ii) Criar um órgão coordenador de CC de DN, que assegure coerência e articulação correctas na acção de todas as estruturas (MDN/EMGFA/Ramos) (E);
(iii) Criar a marca "DEFESA" (E) (iv) Evidenciar a necessidade do investimento sustentado das FFAA junto da classe política, directamente (através da acção junto dos partidos políticos, comissões parlamentares, etc) e indirectamente, junto dos públicos-alvo relevantes (academia, *opinion-makers*, figuras públicas, etc) (O).

(3) O mapa da estratégia de comunicação de DN

No mapa da estratégia de comunicação da DN encontram-se os elementos de definição estratégica que resultam do processo de formulação conceptual anterior, aqui na perspectiva mais abrangente da CC, e não apenas focalizada na acção dos media.

São identificáveis as grandes componentes dos paradigmas genético (recursos necessários), estrutural (como estruturar) e operacionais (como utilizar), concorrentes para os objectivos macro, que a jusante necessitam de ser decompostos em objectivos sectoriais, definidos em modo *SMART*⁴⁸, contributivos para o objectivo último da organização de CC "**Aumentar a reputação da DN e FFAA**", assente nos valores que a suportam: transparência, identidade, relevância, credibilidade⁴⁹.

⁴⁸ "SMART" – *Specific, Measurable, Attainable, Result-Oriented e Time framed* (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Orientados para resultados e com Metas Temporais). Termo usado pela primeira vez em 1981 por George T. Doran http://www.enotes.com/topic/SMART_criteria

⁴⁹ Escolhidos pelo autor

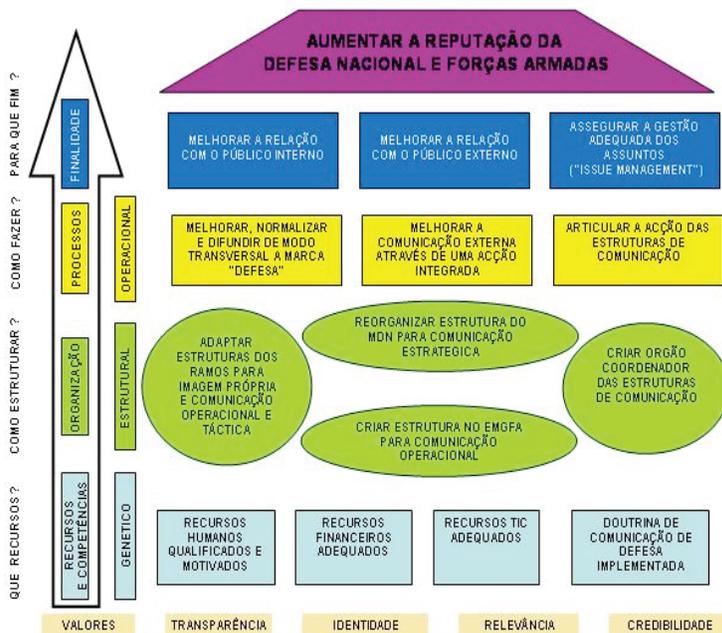


Figura 3 – Mapa da Estratégia de Comunicação da Defesa Nacional

A Estratégia de CC da DN pressupõe, ao nível genético, não só os recursos necessários mas também a existência de uma doutrina de CC (deduzida da estratégia) que estabeleça os princípios e regule os processos de toda a acção da estrutura de CC na área de DN.

No âmbito do paradigma estrutural, há que reorganizar a estrutura do MDN e vocacioná-la para a CC de nível estratégico (opções políticas relativas a legislação, equipamento, missões no exterior, quadros, carreiras e apenas excepcionalmente sobre operações militares⁵⁰) deixando a CC de nível operacional e tático para o CEMGFA (que necessita de criar uma estrutura, mesmo leve, de CC) e os Ramos (EMGFA e CEM, consoante o comando *operacional*, podendo ser delegada, a nível tático, nos comandantes de componente ou comandantes táticos no local). Os Ramos continuarão, além disto, a promover a sua própria imagem, tentando beneficiar, na máxima extensão possível, da acção de um órgão coordenador do MDN (a criar) e da troca de experiências mútuas. O MDN deve ainda, como a lei determina, promover a imagem das FFAA, criando a marca "DEFESA", ancorada numa (ou mais) mensagem forte e apelativa.

⁵⁰ Em casos de acidentes graves ou outras circunstâncias anormais

No âmbito do paradigma operacional, todos os processos inerentes devem estar orientados para, no âmbito externo e interno, difundir de modo coerente e transversal a marca "DEFESA" integrando o seu logótipo em todas as comunicações de toda a estrutura da DN, incluindo na comunicação própria dos Ramos, em proporção adequada. Esta acção (entre outras a identificar e a implementar, como sejam o papel das Academias Militares, IESM e IDN no meio académico e o valor acrescentado que o Presidente da República pode desempenhar, como comandante supremo das FFAA) deve ser estendida a todo o universo da DN, das unidades territoriais aos sites na Internet, aos museus, indústrias de DN, Instituto de Defesa Nacional, etc.

A par desta difusão transversal, os processos na área da CE (onde se incluem a acção sobre os media) devem igualmente ser integrados debaixo de uma filosofia coerente de CC que alinhe objectivos e diminua possíveis disfunções, pelo que a articulação de todas essas estruturas é fundamental, só se conseguindo com o comprometimento e participação de todos os recursos humanos envolvidos.

O MDN/EMGFA/Ramos devem ter, nas suas estruturas de CC, um núcleo que permita lidar com o IMg, em conjunto com os Estados-Maiores, Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD's), Comandos de Componente e outras estruturas macro, aspecto fundamental para evitar a necessidade de comunicação de crise, ou, não sendo possível, ganhar tempo para preparar a resposta adequada. O IMg é nuclear pelo papel que representa no cuidar da CR de uma organização, que pode ser seriamente abalada por mau IMg, mesmo que tenha uma Estratégia de CC excelente no conceito e na implementação. Um IMg eficaz, a par de uma CE e CI bem implementadas são a chave para uma reputação elevada.

Conclusões

Os objectivos estratégicos das FFAA, que se alinham naturalmente com os objectivos da DN, não se esgotam na defesa militar do País, como uma análise elementar pode concluir, sendo claro que esses objectivos acabam por se confundir com a garantia do funcionamento e da unidade do Estado, noção que a generalidade da população assimila e que constitui a ligação, sem paralelo, das FFAA com a sociedade de onde emanam.

Não obstante a alteração dos valores e dos padrões de socialização, as FFAA têm mantido o seu prestígio elevado junto da população, apesar da falta de informação e de estímulo ao seu conhecimento, sendo a Instituição em que

mais confiam, o que prova que o grau de aceitação das FFAA pela sociedade civil é elevado, como ficou demonstrado no primeiro capítulo.

O conhecimento do papel dos media é essencial para se poder definir uma metodologia que permita potencializar os benefícios que as FFAA podem colher da sua utilização convenientemente planeada e executada, o que constitui um aspecto fundamental para o apoio da sociedade às políticas de investimento e manutenção de FFAA, sem o qual o poder político dificilmente encontra razão suficiente para resistir à lógica da acção mais populista, retirando sistematicamente recursos às FFAA para investir nos sectores do Estado de maior retorno eleitoral.

O estudo das teorias da comunicação social permite compreender os media clássicos e o fenómeno do seu impacto na OP, sujeitos como estão à influência dos grupos económicos, que orienta a política editorial das redacções, marcando, através do *Gatekeeping* e do *Newsmasking*, a agenda e a forma da divulgação dos eventos. E permite tirar melhor partido da evolução das ferramentas que a Internet veio trazer na área dos *Socialmedia*, a um ritmo e com uma penetração galopantes, constituindo um vasto leque de oportunidades a que nenhuma organização, que se queira dar a conhecer, pode ficar indiferente. A *web 2.0* constitui uma alternativa acessível para as FFAA chegarem aos cidadãos, dando-lhes a conhecer o seu valor ímpar ao serviço do País, podendo agora escapar aos custos e desinteresse dos media clássicos, dos quais são normalmente afastadas pela lógica da competição determinada pelos critérios de valor-notícia, segundo os quais a DN/ FFAA não são "noticiáveis", excepto em comunicação de crise, como se provou no segundo capítulo.

Existe, portanto, um vasto conjunto de razões para reequacionar a questão das relações das FFAA com os media. As actuais estruturas de comunicação existentes na área de DN dificilmente podem passar por um período de tão novas variáveis, sem se aperceberem da necessidade de repensar a sua filosofia, organização e *modus operandi*. A CE na área da DN é realizada pelas estruturas do MDN e dos Ramos de forma não alinhada, não obedecendo a princípios enformadores definidos pelo nível político, devido à ausência de uma estratégia de comunicação. Não existe nem orientação específica nem coordenação entre o MDN e o EMGFA/Ramos para a promoção da imagem da DN e FFAA, nem a diferenciação do papel que cabe a cada estrutura, nomeadamente ao nível da comunicação estratégica, a cargo da tutela política, e aos níveis de comunicação de natureza operacional e táctica, a cargo do EMGFA e dos Ramos. As estruturas funcionais existentes estão vocacionadas para a difusão e promoção da sua própria imagem institucional, o que fazem porventura com algum sucesso,

mas sem a coordenação de esforços e partilha de sinergias e experiências que possibilite a divulgação de uma mensagem abrangente e coerente sobre os objectivos estratégicos das FFAA, algo que os seus próprios responsáveis reconhecem ser da maior importância, como ficou amplamente demonstrado no terceiro capítulo

A criação de uma estratégia de comunicação de DN, definida ao mais alto nível político, que promova a imagem da DN e FFAA junto da sociedade é assim fundamental, sem a qual não farão sentido esforços de optimização de vectores específicos na promoção das FFAA, como é o caso dos media, que apenas se tornarão relevantes se enformados de uma visão holística do fenómeno da CR e CC. O recurso a uma análise SWOT, focalizada nos media, permitiu, no quarto capítulo, identificar as linhas de acção para potencializar o seu papel como vectores na prossecução dos objectivos estratégicos das FFAA, que apontam claramente para uma investimento massivo nos *Socialmedia*, na captação do interesse da Rádio para entrevistas de fundo e reportagens e no incremento da presença dos assuntos de DN/FFAA em jornais semanários e diários de referência, através de reportagens, crónicas e artigos de fundo.

Ficou ainda demonstrado que este esforço beneficiaria em se alargar o âmbito desta abordagem, de modo a abarcar todos os elementos enformadores propostos para a Estratégia de CC na área da DN, o que é condição de partida para qualquer esforço coerente de promover as FFAA junto da sociedade. Esta Estratégia, que só se poderá ser viável com uma vontade e orientação políticas empenhadas, deve originar, a jusante, uma Doutrina de CC e ser operacionalizada através de uma Directiva de CC, que tenha em conta as propostas de linhas de acção associadas dos paradigmas genético, estrutural e operacional atrás observadas.

Assim se integrarão todos os processos (onde se incluem a acção sobre os media) debaixo de uma filosofia coerente, que estabeleça sinergias entre as estruturas e processos existentes e a criar, sendo ainda da maior importância que todos responsáveis na área da DN tenham a percepção de que mesmo a CC mais eficaz necessita de estar protegida por uma estrutura e filosofia de IMg que salvguarde a imagem da DN e das FFAA da emergência de assuntos que podem vir a ter impacto muito negativo na sua reputação, tendo igualmente ficado evidente que o IMg é uma componente fundamental da gestão da reputação.

Fica assim demonstrado que a potencialização dos media, como vectores na prossecução dos objectivos estratégicos das FFAA, só será eficaz se integrada numa estratégia de CC da DN.

Como corolário deste trabalho, propõe-se:

- (i)** que seja definida uma Estratégia de CC de DN que contribua para o aumento da reputação da DN e FFAA, com base nas linhas de acção apresentadas e no alargamento deste estudo para além do papel dos media na CC de DN;
- (ii)** que dessa Estratégia de CC de DN sejam deduzidas a Doutrina de CC de DN e a Directiva de CC de DN
- (iii)** que, sem prejuízo dos estudo associados ao trabalhos de elaboração da Estratégia de CC de DN, sejam prosseguidos estudos independentes de âmbito académico sobre esta matéria, que possam aportar mais-valia ao processo em apreço.

A materialização destas propostas configura assim a forma abrangente, integrada e coerente para reforçar o conhecimento, o vínculo e o apoio da sociedade às FFAA, aspecto nuclear para que o País reconheça a importância e a necessidade de manter umas FFAA credíveis, que se constituam como garante último de uma Nação una e de um Estado funcional, soberano e independente.

BIBLIOGRAFIA

- AR (2009), *Lei nº 31-A/2009 - Lei Constitucional n.1/2005*. Diário da República Electrónico, 1ª série Nº 155 de 12 de Agosto de 2005. [Em linha]. Imprensa Nacional Casa da Moeda, 12 de Agosto de 2005. [Referência de 23 de Outubro de 2010]. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/-RevisoesConstitucionais/Documents/Revisao2005/155a00.pdf>
- AR (2009a), *Lei nº 31-A/2009 - Lei de Defesa Nacional*. Diário da República Electrónico, 1ª série Nº129 de 7 de Julho de 2009. [Em linha]. Imprensa Nacional Casa da Moeda, 7 de Julho de 2009. [Referência de 23 de Outubro de 2010]. Disponível em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Legislacao/>
- AR (2009b), *Lei nº 1-A/2009 - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Diário da República Electrónico, 1ª série Nº129 de 7 de Julho de 2009. [Em linha]. Imprensa Nacional Casa da Moeda, 7 de Julho de 2009. [Referência de 23 de Outubro de 2010]. Disponível em <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Legislacao/>
- AUGRAS, Monique (1980). *Opinião Pública, Teoria e Pesquisa*, 4ª ed. Petrópolis Brasil: Editora Vozes
- BALTAZAR M.(2000). *O "Estado" das relações civis-militares em democracia*. Apresentação no IV Congresso Português de Sociologia. [Em linha] Universidade de Coimbra [Referência de 28 de Janeiro de 2011] Disponível em: http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dbb416b73b_1.PDF
- CARREIRAS, H. (2009). *Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas Apresentação Pública de Resultados*. Projecto "As Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Fria" [Em linha] Instituto Universitário de Lisboa [Referência de 28 de Outubro de 2010] Disponível em:<http://fa.cies.iscte.pt/content/news/apresentacao%20publica%20de%20resultados.pdf>
- CARRILHO, M. (1995). *Defesa e segurança na opinião pública portuguesa*. Lisboa: Bertrand (IDN).
- CORMODE, G., KRISHNAMURTHY B. (2008). *Key differences between Web 1.0 and web 2.0*. [Em linha] Chicago, First Monday Journal, Vol. 13, Number 6. [Referência de 29 de Dezembro de 2010] Disponível em: <http://www.uic.edu/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2125/1972>
- CORREIA, Fernando [SI]. *O jornalismo em Portugal* [Em linha] [Referência de 18 de Dezembro de 2010], Disponível em: http://resistir.info/-portugal/fcorreia_jornalismo.html#anexo

- DAVID, Nancy Diana (2007). *Corporate Reputation Management, The Wal-Mart Way: Exploring Effective Strategies in the Global Market Place, Senior Honors Thesis*, [Em linha] Texas A&M University [Referência de 23 de Janeiro de 2011] Disponível em: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=-cache:DvdUBiZGaVYJ:repository.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/5687/Microsoft%2520Word%2520-%2520TEMPLATE.-pdf%3Fsequence%3D1+Corporate+Reputation+Management,+The+Wal-Mart+Way&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESHlKunf3jxFbyeA5pmiKg-OItGdjkuuE0kBITntqXtCou40zEFYMscvNyaQ5kcKO6jh9f0SF67t0EEc7Knc0Kev0F17raVt9ukcneNWIX2mdR60ihMOcQFQOJAmMxPjI5jTkOWbS&sig=AHIEtbTnq7SHFkvDgiGnQtkI6M1a0nzpsA>
- DINGLEDINE R. *et al* (2003). *Reputation* [Em linha] [SI] [Referência de 02 de Março de 2011] Disponível em: <http://freehaven.net/~arma/jean.html>
- ENTIDADE REGULADORA PARA A COMUNICAÇÃO SOCIAL (2008). *Estudo "Os Públicos dos Meios de Comunicação Social Portugueses"*. [Em linha]. ISCTE [Referência de 1 de Novembro de 2010] Disponível em: http://www.erc.pt/documentos/Conf_08/EMCS/
- EXÉRCITO (2007). *Plano de Comunicação do Exército 2007-2009*. Lisboa: Estado-Maior do Exército
- GONÇALVES, N. (2010). *As Forças Armadas e os Media*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Lisboa: IESM
- GOVERNO (2003) - Resolução do Conselho de Ministros nº 6/2003. *Conceito estratégico de defesa nacional*. Diário da República Electrónico, 1ª série Nº16 de 20 de Janeiro de 2003 [Em linha]. Imprensa Nacional Casa da Moeda, 20 de Janeiro de 2003. [Referência de 23 de Outubro de 2010]. Disponível em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Legislacao/>
- HUNTINGTON, S. (1972), *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. 13ª Ed, Belknap Press: Cambridge, Massachusetts
- INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE (IRDC) [SI]. *Designing a Communications Strategy*. [Em linha]. Ottawa [Referência de 08 de Janeiro de 2011]. Disponível em: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=-cache:FRLf7YMP53EJ:www.idrc.ca/uploads/user-S/1226604865112265957811Chapter_6%255B1%255D.pdf+Designing+a+Communications&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESg-ZwmSdMXyx13HhD6X2vbcynthw1n4MH1P-r6xjKepAXJ3HaUqpxu-HdHIURf40ITT-JDy2nZkxvylBIOkoPSpnWeeTPWBXtuMFB2Rxm-uM8VUjKz48yd1wXtNZRa8ciSecrLapH&sig=AHIEtbRmDvXmIYq3scdDgR4uKcwtkUpeQ

- KAPLAN, A., HAENLEIN, M.(2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. [Em linha] Indiana, Business Horizons, [Referência de 02 de Janeiro de 2011] Disponível em: <http://www.slideshare.net/studente1000/kaplan-andreas-m-haenlein-michael-2010-users-of-the-world-unite-the-challenges-and-opportunities-of-social-media-business-horizons-vol-53-issue-1-p-5968>
- LEWIS, S.(1999). *Measuring Corporate Reputation* [Em linha] Templeton College [Referência de 03 de Fevereiro de 2011] Disponível em: <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/corp-rep.pdf>
- LINI (2010). *A Utilização de Internet em Portugal* [Em linha] Lisboa [Referência de 08 de Janeiro de 2011] Disponível em: http://www.rbe.min-edu.pt/np4/?newsId=861&fileName=relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf
- MARINHA (2005) - *PGA 4 (A). A Comunicação na Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- MARINHA (2010). *Estratégia Naval Portuguesa*. Cadernos Navais nº 34, Julho-Setembro 2010.[Em linha] Lisboa. [Referência de 22 de Fevereiro de 2011] Estado-Maior da Armada. Disponível em: <http://www.marinha.pt/PT/noticiaseagenda/informacaoReferencia/cadernosnavais/cadnav/Pages/CadernoNaval34.aspx>
- MARQUES, António J. Gameiro (2008). *Cooperação Técnico-Militar com os PALOP. Prioridades, Linhas de Orientação e Estratégias. Articulação com os sectores da Sociedade Civil*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Lisboa: IESM
- MATOS, L.S., BACALHAU, M. (2001). *As Forças Armadas em Tempo de Mudança*, Lisboa: Edições Cosmos (IDN)
- MCCOMBS, M. (1972). *The Agenda-Setting Role of the Mass Media in the Shaping of Public Opinion*. [Em linha] University of Texas, Austin [Referência de 23 de Dezembro de 2010]. Disponível em: <http://sticerd.lse.ac.uk/dps/extra/McCombs.pdf>
- MDN (2010), Despacho n.º 7769/2010- *Directiva Ministerial de Defesa 2010 -2013*. Diário da República Electrónico, 2.ª série a série Nº 86 de 4 de Maio de 2010 . [Em linha]. Imprensa Nacional Casa da Moeda, 12 de Agosto de 2005. [Referência de 27 de Outubro de 2010]. Disponível em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Legislacao/>
- MELO, H., FRANCO, J. (2006). *Opinião pública e eleitorado*, Trabalho de Investigação de Grupo do CCNG, Lisboa: IESM
- MESQUITA, M (2004): *O quarto equívoco - o poder dos media na sociedade contemporânea*. 2a ed. Coimbra: Minerva

- MESQUITA, M [SI]: *Espírito de defesa ou defesa da censura?* [Em linha] [SI] [Referência de 02 de Novembro de 2010] Disponível em: http://www.ieei.pt/files/Mario_Mesquita_Espirito_de_defesa_ou_defesa_da_censura.pdf
- MoD UK.[SI]. *Defence Communications Strategy*. MOD UK. [Em linha] Whitehall, Westminster [Referência de 21 de Dezembro de 2010] Disponível em: http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/278AC7B5-3B36-43AC-B118-D551FD7F8AE6/0/defence_comms_strat.pdf.
- OCDE (2010). *The Evolution of News and the Internet*, [Em linha] Directorate For Science, Technology And Industry Committee For Information, Computer And Communications Policy, Working Party on the Information Economy. OCDE Headquarters, Paris. [Referência de 18 de Dezembro de 2010] Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª ed., Lisboa: Gradiva
- TRAQUINA, Nelson (2004). *A tribo jornalística: uma comunidade transnacional*, Lisboa: Editorial Notícias
- WOLF, M. (2009). *Teorias da Comunicação*, 10ª Ed., Queluz: Editorial Presença
- SOUSA, M. R. (1992). *Comunicação social, a opinião pública e a segurança nacional*. In: Acção e Defesa. Instituto da Defesa Nacional. Ano XVII, No 63 (Jul-Set 1992). Lisboa: IDN
- STEYN, B. (2002). *From 'Strategy' To 'Corporate Communication Strategy': A Conceptualisation*. 9th International Public Relations Research Symposium (BledCom 2002), July 2002. [Em linha] University of Pretoria [Referência de 28 de Janeiro de 2011] Disponível em: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:4wX14z53K4kJ:www.digitalmgmt.com/htm/en/library/archivPapers/steyn2002.pdf+From+%E2%80%98Strategy%E2%80%99+To+%E2%80%98Corporate+Communication+Strategy%E2%80%99:+A+Conceptualisation&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEEShqSOW-uUNb52US848x3gR4astXxAAswEwFkuJhRQpoBkBeHd-S6hSEg-Gi1BrCEB2KnixOL7VAyF0srSfgvfbMbvTg7jBxwDULAJZHgagqa7i_yhiP3PDxEalrHHBIQ-96gpZIEe&sig=AHIEtbR6tUDH9AEIEHOXJRmxmM397UGy7w

Outros Sites da internet:

<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/portugal>

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

<http://www.reputationinstitute.com/about/index>

ENTREVISTAS

BORLINHAS, Vítor (Coronel, Chefe do GCRP do MDN)

CARREIRAS, Helena (Socióloga, Sub-Directora do IDN)

GASPAR, Mário (Coronel, Chefe da Secção de Relações Públicas e Protocolo do Estado-Maior da Força Aérea)

MELO, Henrique (Capitão-de-mar-e-guerra, Comandante da Esquadilha de Submarinos, ex-chefe do SIRP da Marinha Portuguesa)

OLIVEIRA, José (Capitão-de-fragata, Assessor de Relações Públicas do General CEMGFA)

PERDIGÃO, Hélder (Tenente-Coronel, Chefe da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Estado-Maior do Exército)

VIANA, Luís Miguel (Director de Informação da agência LUSA)

APÊNDICE Nº 1

Glossário de conceitos

<i>Corporate Reputation</i>	Reputação Organizacional - representação perceptiva do passado e acções futuras, importância ou impacto futuro de uma organização, que descreve o seu potencial de atracção, empatia e afinidade no seu meio de interacção.
<i>Corporate Communication</i>	Comunicação Organizacional – Conjunto de práticas abrangentes que traduzem a estratégia de comunicação de uma organização para com os seus públicos-alvo. Engloba, mas não se esgota, em duas grandes áreas não estanques: comunicação externa e comunicação interna.
<i>Issue Management</i>	Gestão de Assuntos, (em tradução livre) - Conjunto de práticas que permitem a uma organização identificar e preparar a resposta perante assuntos (<i>Issues</i>) emergentes potencialmente danosos para a sua reputação, antes ainda de se tornarem matéria de debate público, permitindo encontrar a melhor forma de lidar com a crítica.
<i>Reputation Management</i>	Gestão da Reputação - Conjunto de práticas que permitem a uma organização melhorar a forma como é vista pela envolvente (social, de mercado, etc.) onde se insere. Inclui a Comunicação Organizacional, a responsabilidade social, as RP, IP, Marketing, <i>Lobbying</i> , etc.

APÊNDICE Nº 2

ANÁLISE SWOT - BREVE DESCRIÇÃO

[(Descrição adaptada a partir de: Marques, 2008: Apêndice IV)]

Construção das fichas de análise

Após a selecção dos factores de influência que serão objecto de estudo, elaboraram-se as fichas de análise que contemplam o ambiente externo (decomposto em "ambiente global" e "área de interesse") e o ambiente interno.

No **ambiente externo-global**, foram identificados para o caso presente os seguintes descritores de influência: factores sociológicos, factores políticos e ambiente macroeconómico; **no ambiente externo-área da interesse**, foram identificados os descritores relativos aos media, agrupados da seguinte forma: Internet, televisão, rádio, jornais diários (tablóides), jornais diários de referência e semanários, comunidade jornalística e grupos económicos dos media.

No ambiente interno foram considerados os recursos (aqui englobando os recursos humanos, financeiros e TIC), a estrutura, os processos e a cultura e valores.

Para cada um dos descritores referidos foram elencadas em colunas e linhas distintas as Vulnerabilidades e as Potencialidades (ambiente interno) e as Ameaças e as Oportunidades (ambiente externo).

Quantificação (ou valorização) de cada um dos descritores

Foi atribuído um valor de nove a zero (muito importante a nada importante) a cada descritor, traduzindo o **Impacto (I)** expectável que esse descritor terá na capacidade da actual organização de DN para a CC (âmbito geral) e para lidar com os media em particular.

Independentemente do número de Vulnerabilidades, Potencialidades, Ameaças e Oportunidades identificadas, o somatório de todos os factores para cada descritor deve ser 1.0, pelo que o **Impacto** deve ser "normalizado" dando lugar ao **In**.

A cada descritor deve ainda ser atribuído um valor que corresponde à **Capacidade de Resposta (C)** da estrutura global de DN (MDN/-EMGFA/Ramos) ao descritor em apreço. Esse valor pode variar entre 1 e 5, ou seja Má (C=1), Fraca (C=2), Razoável (C=3), Boa (C=4) e Excelente (C=5).

"O resultado da multiplicação de **In** por **C** de cada descritor traduzirá o **Peso** de cada um deles no ambiente interno e externo. A soma destes pesos indicará o grau de resposta da estrutura global de DN aos factores estratégicos quer no contexto do seu ambiente interno quer no externo" (Hunger et al. apud Marques, 2008:IV-2).

Construção da matriz SWOT

No fim da análise e do inerente preenchimento de todas as fichas, escolhem-se (caso existam) entre cinco e dez Oportunidades, Ameaças, Potencialidades e Vulnerabilidades com maior valor no campo "peso" e constrói-se a matriz SWOT deduzindo-se as possíveis linhas de acção estratégica conforme abaixo se apresenta: (Marques, 2008)

Amb. Int. Amb. Ext.	Potencialidades (5/10 mais)	Vulnerabilidades (5/10 mais)
O portunidades (5/10 mais)	(OP) Linha de acção que emprega as P otencialidades para explorar as O portunidades	(OV) Linha de acção que explora O portunidades para corrigir as V ulnerabilidades
A meaças (5/10 mais)	(AP) Linha de acção que emprega as P otencialidades para evitar (ou minimizar) as A meaças	(AV) Linha de acção que corrige as V ulnerabilidades para superar as A meaças

Tabela 2.1 - Estrutura de elaboração da matriz SWOT

APÊNDICE Nº 2

ANÁLISE SWOT

Tabela 2.2 – Ambiente Externo - Global

Descrição	Ameaças	Oportunidades	Impacto	Impacto normalizado	Capacidade de Resposta -C-	Peso
			(I)	(In)		(In°C)
(a) Fatores Sociológicos	1	Baixo nível de literacia da população	7	0,21	1	0,21
	2	Baixa cultura de cidadania	7	0,21	2	0,41
	3	Crise de Valores identitários nacionais	6	0,18	2	0,35
	4	Elevado desconhecimento da população sobre as FFAA	8	0,24	3	0,71
	5	Elevado nível de aceitação das FFAA	6	0,18	4	0,71
			34	1	2,38	
(b) Fatores Políticos	1	Dificuldade/Falta de vontade política em justificar o financiamento das FFAA	8	0,36	2	0,73
	2		3	0,14	4	0,55
	3	Percepção do papel das FFAA na segurança e defesa coletiva contra novas ameaças	6	0,27	4	1,09
	4	Percepção do impacto das missões no exterior para a diplomacia	5	0,23	4	0,91
			22	1	3,27	
(c) Ambiente Macro-Económico	1	Dificuldades de financiamento crónicas (face ao nível de ambição aprovado)	7	0,44	2	0,88
	2	Ambiente criado por conjuntura económica adversa (crise económica)	6	0,38	1	0,38
	3	Aumento de interesse como mercado de trabalho leva a maior interesse dos jovens nas FFAA	3	0,19	3	0,56
			16	1	1,81	

APÊNDICE Nº 2

ANÁLISE SWOT

Tabela 2.3 – Ambiente Externo – Área de Interesse

Subtítulo	Descrição	Ameaças	Oportunidades	Impacto (I)	Impacto normalizado (In)	Capacidade de Resposta -C-	Peso (In* C)
a) Internet	1	Vulnerabilidade a mistificação negativa		6	0,13	4	0,50
	2	Vulnerabilidade a ataques disruptivos		6	0,13	4	0,50
	3		Custo da utilização das ferramentas <i>online</i>	7	0,15	5	0,73
	4		Emergência galopante das redes sociais	8	0,17	5	0,83
	5		Emergência dos <i>blogs</i> de Defesa	7	0,15	5	0,73
	6		Utilização de <i>Fora não</i> institucionais	5	0,10	4	0,42
	7		Utilização de <i>Fora não</i> institucionais	5	0,10	2	0,21
	8		Utilização de sites dos Ramos e DN	4	0,08	4	0,33
(b) Televisão				48	1,00	4,25	
	1	Custo elevado de emprego		9	0,21	1	0,21
	2	Vocacionado para comunicação de crise		8	0,19	1	0,19
	3	Difícil captação de interesse		6	0,14	1	0,14
	4	Pressão elevada de grupos de interesse		8	0,19	1	0,19
	5	Grande audiência		6	0,14	2	0,29
6	Elevada retenção		5	0,12	2	0,24	
c) Rádio				42	1,00	1,26	
	1	Difícil captação de interesse		7	0,21	1	0,21
	2	Vocacionado para entrevista e reportagem		7	0,21	4	0,82
	3	Custo de emprego aceitável		6	0,18	3	0,53
	4	Média audiência (dispersão da oferta)		8	0,24	3	0,71
5	Retenção média a alta		6	0,18	2	0,35	
(d) Jornais diários (tablóides)				34	1,00	2,62	
	1	Fraca audiência		3	0,30	1	0,30
	2	Vocacionado para comunicação de crise		3	0,30	1	0,30
3	Custo de utilização acessível		4	0,40	3	1,20	
(e) Jornais Semanários e diários de referência				10	1,00	1,80	
	1	Fraca audiência		6	0,40	1	0,40
	2	Vocacionado para comunicação estratégica (artigos de fundo)		6	0,40	4	1,60
3	Audiência relevante		3	0,20	4	0,80	
				15	1,00	2,80	
(f) Comunidade jornalística e grupos económicos				9	0,19	1	0,19
	1	Grupos económicos tendencialmente antagónicos		9	0,19	1	0,19
	2	Redações tendencialmente alinhadas		8	0,17	1	0,17
	3	<i>Agenda-Setting</i> tendencialmente antagónico		8	0,17	1	0,17
	4	Valor-notícia DN normalmente baixo		5	0,11	2	0,21
5	Falta de jornalistas especialistas em Defesa		8	0,17	4	0,68	
6	Jornalistas tendencialmente independentes		8	0,17	4	0,68	
				47	1,00	1,62	

APÉNDICE Nº 2 ANÁLISE SWOT

Tabela 2.4 – Ambiente Interno

Subtítulo	Descrição	Vulnerabilidade	Potencialidade	Impacto (D)	Impacto normalizado (In)	Capacidade de Resposta -C-	Peso (In=C)
Ambiente Interno	(a) Recursos Humanos, Financeiros e TIC	1	Falta pessoal na estrutura de CIE do EMGFA	6	0,14	2	0,29
		2	Estrutura no MDN vocacionada para a promoção política e pouco para a promoção institucional	9	0,21	2	0,43
		3	Recursos financeiros em elevada contensão	8	0,19	3	0,57
		4	Domínio das TIC a nível adequado	7	0,17	1	0,17
		5	Pessoal dos Ramos e EMGFA fortemente motivado	6	0,14	4	0,57
		6	Liderança adequada e focalizada na missão nos Ramos e EMGFA	6	0,14	4	0,57
		7		7	0,18	4	0,70
		8		6	0,15	3	0,45
		9		9	0,23	5	1,13
		10		7	0,18	5	0,88
	(b) Estrutura			42	1,00		2,60
	1	Não existe organização vocacionada para relações com os media no MDN		7	0,18	4	0,70
	2	Não existe organização vocacionada para relações com os media no EMGFA		6	0,15	3	0,45
	3	Não existe órgão coordenador da acção dos Ramos/MDN/EMGFA		9	0,23	5	1,13
	4	Existem estruturas dedicadas de RP no MDN, com contactos positivos com jornalistas		7	0,18	5	0,88
	5	Existem estruturas dedicadas de RP nos Ramos, com contactos positivos com jornalistas		7	0,18	5	0,88
	6	Existem estruturas sólidas relevantes para a promoção dos Ramos e DN (edifícios na área cultural)		4	0,10	3	0,30
	(c) Processos			40	1,00		4,33
	1	Não existe doutrina de Comunicação de Defesa		9	0,30	4	1,20
	2	Não existe doutrina de Comunicação no EMGFA		6	0,20	5	1,00
	3	Existem modelos de Estratégia de Comunicação como referências possíveis (caso do MAD UK)		7	0,23	5	1,17
	4	Existe doutrina de Comunicação em alguns dos Ramos		5	0,17	5	0,83
	5	Existe a possibilidade de melhor rentabilizar o DDN		3	0,10	5	0,50
	(d) Cultura e Valores			30	1,00		4,70
	1	Cultura organizacional pouco flexível		5	0,15	3	0,44
	2	Desconfiança face aos media clássicos		6	0,18	3	0,53
	3	Desconfiança face aos novos media		6	0,18	4	0,71
	4	Tendências isolacionista e pouco cooperativa dos Ramos		5	0,15	4	0,59
	5	Não existe a marca "DEFESA" (assente nas FFAA)		7	0,21	5	1,03
	6	Equipas com elevado potencial de motivação nos Ramos e EMGFA		5	0,15	5	0,74
				34	1,00		4,03

APÊNDICE Nº 2

Tabela 2.5 – MATRIZ SWOT

<p>AMBIENTE INTERNO</p> <p>AMBIENTE EXTERNO</p>	<p>Potencialidades (mais relevantes)</p>	<p>Vulnerabilidades (mais relevantes)</p>
<p>Oportunidades (mais relevantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado nível de aceitação das FFAA - Percepção do papel das FFAA na segurança e defesa colectiva - Percepção do impacto das missões no exterior para a diplomacia - Percepção das missões de interesse público das FFAA - Emergência galopante das redes sociais e baixo custo da utilização das ferramentas online - Rádio vocacionada para entrevista e reportagem a custo aceitável - Jornais semanários com audiência relevante e vocacionados para comunicação estratégica (artigos de fundo) <p>Ameaças (mais relevantes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade/Falta de vontade política em justificar o financiamento das FFAA - Fraca audiência dos jornais semanários e diários de referência - Redacções tendencialmente alinhadas - <i>Agenda-Setting</i> tendencialmente antagónico - Baixo valor-notícia da DN - Falta de jornalistas especialistas em Defesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem estruturas dedicadas de RP no MDN, e nos Ramos, com contactos positivos com jornalistas - Existem estruturas estáticas relevantes para a promoção dos Ramos e DN (edifícios na área cultural) - Existem modelos de Estratégia de Comunicação como referências possíveis (caso do MOD UK) - Existe doutrina de Comunicação em alguns dos Ramos - Equipas com elevado potencial de motivação nos Ramos e EMGFA <p>Linhas de acção estratégica que empregam as Potencialidades para explorar as Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar a Estratégia de CC de DN que estabeleça os elementos doutrinários de CC de DN, com base no estudo actual (a desenvolver) e inspirada nos princípios do modelo inglês adaptado conforme adequado, utilizando os recursos humanos já existentes nas estruturas dos Ramos e MDN - Utilizar as Infraestruturas e órgãos de acção cultural das FFAA, para promover a marca „DEFESA%” com uma mensagem focalizada na importância das missões no exterior das missões de interesse público das FFAA; - Investir fortemente nos <i>SocialMedia</i>, utilizando as capacidades das estruturas existentes - Redirecionar o esforço nos media clássicos para a publicação de artigos de fundo e reportagens sobre DN/FFAA nos jornais semanários, jornais diários de referência e rádio, utilizando as boas relações existentes nas várias estruturas com a comunidade jornalista <p>Linhas de acção estratégica que empregam as Potencialidades para evitar (ou minimizar) as Ameaças.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar as relações positivas com os jornalistas que existem nas estruturas de CE da área de DN para influenciar as tendências negativas de <i>Agenda-setting</i> e baixo valor-notícia da DN - Utilizar os recursos humanos existentes na área de CE do EMGFA e Ramos para sensibilizar a comunidade jornalística para a escassez de especialistas nesta área, oferecendo-se formação específica de curta duração (Ramos /ESM /IDN) e tratamento preferencial no acesso a matéria de DN - Identificar jovens jornalistas com aptidão pelos assuntos de DN e investir em formação académica paga (bolsas) - Aproveitar o conhecimento e potencial do pessoal dos Ramos e EMGFA para incrementar acções de sensibilização dos jornalistas para os assuntos de DN/FFAA, nomeadamente através de cursos dedicados, programas especiais de divulgação, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura no MDN vocacionada para a promoção política e pouco para a promoção institucional - Não existe órgão coordenador da acção dos Ramos/MDN/EMGFA - Não existe doutrina de Comunicação de Defesa - Desconfiança face aos media clássicos - Não existe a marca "DEFESA" (assente nas FFAA) <p>Linhas de acção estratégica que exploram as Oportunidades para corrigir as Vulnerabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materializar a Estratégia de CC de DN numa Directiva de Comunicação de Defesa, que implemente, as modalidades de acção e as políticas sectoriais, através da elaboração de programas, de processos, de orçamentação e de medidas de controlo - Criar a Doutrina de CC de DN, deduzida da Estratégia de CC e alinhada com a Directiva de CC da CN com os recursos humanos existentes - Criar a marca „DEFESA%” beneficiando do elevado nível de aceitação das FFAA, explorar com uma mensagem associada forte, as vantagens do papel das FFAA no âmbito da política externa, como vector de segurança para as novas ameaças, como prestadoras de serviço público de qualidade impar e como garante último da ordem e da lei, sempre ao serviço da Nação <p>Linhas de acção estratégica que corrige as Vulnerabilidades para superar as Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma estrutura de CC na área da DN, dependendo directamente do DGP/IDN, com parte significativa dos recursos existentes no GCRP - Criar um órgão coordenador de CC de DN, que assegure coerência e articulação correcta na acção de todas as estruturas (MDN/EMGFA/Ramos); - Utilizar a marca „DEFESA%” para evidenciar a necessidade do investimento sustentado das FFAA junto da classe política, directamente (através de acção junto dos partidos políticos, comissões parlamentares, etc) e indirectamente, junto de públicos-alvo relevantes (academia, <i>opinion-makers</i>, figuras públicas, etc.)

CADERNOS NAVAIS

Volumes Publicados

- 1. A Marinha e a Revolução nos Assuntos Militares**
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti.
- 2. Papel das Marinhas no Âmbito da Política Externa dos Estados**
Contra-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 3. Conceito Estratégico de Defesa Nacional**
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Contra-Almirante Victor Manuel Lopo Cajarabille
- 4. O Contexto do Direito do Mar e a Prática da Autoridade Marítima**
Dr. Luís da Costa Diogo
- 5. Considerações sobre o Sistema de Forças Nacional**
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
- 6. Portugal e a sua Circunstância**
Professor Doutor Adriano Moreira,
Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Dr. João Soares Salgueiro,
Professora Doutora Maria do Céu Pinto,
Professora Doutora Maria Regina Flor e Almeida
- 7. O Poder Naval. Missões e Meios**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos Néelson Lopes da Costa
- 8. Sobre o Vínculo do Militar ao Estado-Nação.
Breve Abordagem Filosófico-Estatutária**
Tenente Carla Pica
- 9. Portugal e os EUA nas Duas Guerras Mundiais:
a Procura do Plano Bi-Lateral**
Professor Doutor José Medeiros Ferreira

10. A Estratégia Naval Portuguesa

Vice-Almirante António Emílio Sacchetti,
Professor Doutor António José Telo,
Vice-Almirante Magalhães Queiroz,
Almirante Vieira Matias,
Contra-Almirante Lopo Cajarabille,
Capitão-Tenente Marques Antunes,
Dr. Nuno Rogeiro,
Vice-Almirante Ferreira Barbosa,
Dr. Tiago Pitta e Cunha,
Vice-Almirante Reis Rodrigues,
Contra-Almirante Melo Gomes,
Vice-Almirante Alexandre Silva Fonseca,
Vice-Almirante Pires Neves,
Vice-Almirante Rebelo Duarte

11. O Direito Humanitário, as Regras de Empenhamento e a Condução das Operações Militares

Capitão-de-Mar-e-Guerra José Manuel Silva Carreira

12. As Forças Armadas e o Terrorismo

Contra-Almirante José Augusto de Brito

13. O Mar, um Oceano de Oportunidades para Portugal

Almirante Vieira Matias

14. Opções Estratégicas de Portugal no Novo Contexto Mundial

Professor Doutor Hernâni Lopes,
Professor Doutor Manuel Lopes Porto,
Dr. João Salgueiro,
Professor Doutor José Carlos Venâncio,
Dr. Salgado Matos,
Dr. Félix Ribeiro,
Professor Doutor Fernando Santos Neves,
Dr. Joaquim Aguiar,
Professor Doutor Adriano Moreira

15. A Security em âmbito marítimo. O Código ISPS

Dr. Luís Manuel Gomes da Costa Diogo,
Capitão-Tenente José António Velho Gouveia

16. O Mediterrâneo, Geopolítica e Segurança Europeia

Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti

17. **As Grandes Linhas Geopolíticas e Geoestratégicas da Guerra e da Paz**
Capitão-Tenente José António Zeferino Henriques
18. **A Nato e a Política Europeia de Segurança e Defesa. Em Colisão ou em Convergência?**
Vice-Almirante Alexandre Reis Rodrigues
19. **Segurança e Cidadania. Conceitos e Políticas**
Dr. António Jorge de Figueiredo Lopes
20. **Continentalidade e Maritimidade. A Política Externa dos Impérios e a Política Externa da China**
Professor Doutor António Marques Bessa
21. **O Poder na Relação Externa do Estado**
Professor Doutor Luís Fontoura
Embaixador Leonardo Mathias
22. **Seminário “Uma Marinha de Duplo Uso”**
Intervenções dos Conferencistas
23. **A Definição de Agressão da Assembleia-Geral das Nações Unidas: História de uma Negociação**
Dr.ª Maria Francisca Saraiva
24. **Uma Visão Estratégica do Mar na Geopolítica do Atlântico**
Coordenadores:
Professor Doutor António Marques Bessa
Professor Doutor Pedro Borges Graça
25. **A Europa da Segurança e Defesa**
Vice-Almirante António Rebelo Duarte
26. **1º Simpósio das Marinhas dos Países de Língua Portuguesa**
27. **Formulação da Estratégia Naval Portuguesa. Modelo e processo**
Contra-Almirante António da Silva Ribeiro
28. **O Sistema de Planeamento de Forças Nacional. Implicações da Adopção do Modelo de Planeamento por Capacidades.**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Carlos César Martinho Gusmão Reis Madeira
29. **Reflexões sobre o Mar.**
Uma Homenagem ao Vice-Almirante António Emílio Ferraz Sacchetti

30. **A “Guerra às Drogas”**
Capitão-de-Mar-e-Guerra MN J. Margalho Carrilho
31. **Contributos para uma caracterização da Geopolítica Marítima de Portugal**
1º Tenente Humberto Santos Rocha
32. **60 anos da Aliança Atlântica. Perspectivas navais**
Almirante Fernando José Ribeiro de Melo Gomes
Vice-Almirante José Carlos Lima Bacelar
33. **A Plataforma Continental Portuguesa e o Hypercluster do Mar**
Vice-Almirante Victor Lopo Cajarabille
Vice-Almirante António Rebelo Duarte
Dr.ª Patrícia Viana Afonso
34. **Estratégia Naval Portuguesa - O processo, o contexto e o conteúdo**
Contra-Almirante António Silva Ribeiro
Capitão-de-Mar-e-Guerra Francisco Braz da Silva
Capitão-de-Mar-e-Guerra Jorge Novo Palma
Capitão-de-Fragata Nuno Sardinha Monteiro
35. **O Papel da União Europeia e da União Africana na Prevenção e Gestão de Conflitos em África**
Capitão-de-Mar-e-Guerra Edgar Marcos Bastos Ribeiro
36. **Oxigénio e medicina subaquática e hiperbárica. Perspectiva histórica e realidade militar em Portugal**
Capitão-de-mar-e-guerra MN José de Gouveia de Albuquerque e Sousa
37. **Liderança e exercício de comando contributos**
Capitão-de-Fragata Francisco José Costa Pereira
Capitão-de-Mar-e-Guerra Henrique Eduardo de Gouveia e Melo
Capitão-de-Fragata Pedro Eduardo Fernandes Fonseca
38. **O Papel das Forças Armadas nas Operações Inter-Agencias de Combate às Ameaças Emergentes em Portugal.**
Capitão-de-mar-e-guerra Jorge Novo Palma
39. **Espaços Marítimos sob Soberania ou Jurisdição Nacional. um Modelo para Potenciar o Exercício da Autoridade do Estado no Mar**
Capitão-de-mar-e-guerra António Manuel de Carvalho Coelho Cândido

Nota: Os Cadernos Navais encontram-se disponíveis na internet, no site da Marinha: www.marinha.pt

