

O papel dos *social media* no trabalho das Relações Públicas nas organizações de defesa, segurança e proteção civil

Anabela Araújo Calçada Vieira Saúde

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador: Prof. Doutor Nuno da Silva Jorge

Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa
(ESCS/IPL)

Outubro, 2019

Declaração de Compromisso de Anti Plágio

Declaro ser a autora desta Dissertação de Mestrado parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações públicas, pela Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

Este trabalho é original e inédito na sua íntegra, nunca submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, outubro de 2019



Anabela Saúde

Agradecimentos

Tudo começou na primeira aula. Desde a primeira aula na ESCS - *Arte, Comunicação e Design*, percebi que este mestrado iria ser uma experiência humana apaixonante e não me desiludi no caminho feito.

A alegria de poder ter feito parte da turma de GERP/2017. Um grupo de pessoas, alunos e professores que incutiram um nível de exigência e de desafio a cada momento deste percurso. As aulas de segunda a quinta, jamais esquecerei. Sair do trabalho e poder simplesmente ir aprender, foi um privilégio, um mimo, uma sorte.

O trabalho de construção da “tese de mestrado” foi mais doloroso e solitário, mas só posso agradecer, sentida e respeitosamente, ao meu orientador, Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, por me ter feito ler Harari, Arendt, Urbinati e tantos, tantos outros, antes de me apressar a entrar nas emoções dos canais sociais. Agradecer também por ter sempre recusado os caminhos mais óbvios, ao mesmo tempo por me ter permitido alguma liberdade neste processo de aprendizagem, intenso, por vezes angustiante, de descoberta de conexões e significados entre tudo o que lemos, analisamos e construímos. Obrigada.

Há quem diga que vivo sempre com uma estrela da sorte. Pois mais uma vez tive a sorte de ter uma “equipa multidisciplinar “ de gente à minha volta que me permitiu chegar aqui.

E vamos continuar.

Agradeço aos meus queridos pais, Graça e João Saúde, e à mana Cristina, sempre vigilantes, sempre atentos, sempre prontos a amparar os meus desequilíbrios.

Aos meus colegas e amigos, Cristina Silvestre, Mário Fernandes e Ana Silva do Ministério da Defesa que me apoiaram nesta ideia do mestrado desde o primeiro segundo e com quem partilhei um ano inesquecível (2017). A todos os meus colegas da proteção civil que, no meu regresso a casa, me deram tréguas para que pudesse fazer este investimento, tão pessoal, ao mesmo tempo, sempre interessado na melhoria dos nossos projetos.

Aos meus colegas de mestrado, pessoas tão inspiradoras, tão fabulosas, tão esforçadas, tão verdadeiras e que me ajudaram tanto: Francisco, Catarina, Bela, Andreia, Raquel, João, Daxa, Marlita, Danielas, Carolina, Filipa, Ana, Marta, Tatiana, Juliana, Virgínia,

Diogo, Nadine, Carina, Fernando, nunca desistam dos vossos sonhos (aqui em tom maternal).

Aos meus três filhos, Carolina, Sebastião e Joaquim, que têm a paciência de saber desde que nasceram que a mãe está muitas vezes ocupada com o mundo lá fora e que muitas vezes se perde na “atenção mais atenta” que mereciam. São pessoas maravilhosas. Tenho de fazer um agradecimento muito especial à minha filha Carolina (os rapazes não se vão importar) que tantas vezes me socorreu nesta reta final de mestrado e que hoje sabe mais de forças militares e de segurança que muitos especialistas. Obrigada pela dedicação e ternura.

Marina Coelho, Ana Livramento, Carla Barreiros, Vizinha Ermelinda, amigos de sempre, sei que já não tenho desculpas para tanta ausência. Estou quase de regresso.

Por fim, um agradecimento muito particular aos meus entrevistados, pela enorme disponibilidade e entusiasmo perante o tema proposto. Por ordem de entrevistas, Tenente-Coronel Manuel Costa da Força Aérea, Comandante Fonseca da Marinha, Comissário João Moura da PSP, Coronel César Reis do Exército, Tenente-Coronel Hélder Barros da GNR e à minha colega e amiga Comandante Patrícia Gaspar da ANEPC, sinto-me muito agradecida.

Houve momentos no percurso da dissertação que me parecia impossível chegar a este momento - preencher esta última página em branco e dedicar-me aos agradecimentos. Talvez porque sempre duvidei da minha capacidade para fechar capítulos demasiado arrumados e ordenados.

Mas ao meu lado tive um homem que com o seu pragmatismo, ternura e paixão, me dizia que era hora de fechar ideias. Está na hora!

Obrigada Carlos Neves

Resumo

Em que medida o trabalho das relações públicas no ambiente dos *social media* mudou a forma como as instituições se relacionam com os cidadãos, nomeadamente no contexto dos serviços do Estado pilares e garantes da defesa, segurança e proteção das comunidades e territórios – Forças Armadas, Polícias e Proteção Civil?

Partindo do grande tema da sociedade digital e dos impactos da revolução tecnológica associada à *Web 2.0* nas democracias, governos e administração pública, procurou-se aprofundar como estas intuições se posicionam nas suas plataformas sociais, garantindo, a cada momento, relações de confiança, estáveis e credíveis entre cidadãos e serviços.

Tendo como perspetiva o próprio olhar dos profissionais de relações públicas dos serviços selecionados para o nosso estudo - ANEPC, Exército, Força Aérea, GNR, Marinha e PSP, e uma análise das respetivas plataformas, procurou-se compreender o significado de todos estes desafios e como se equilibra a necessidade de fazer cumprir e respeitar a lei, a ordem, a legitimidade da sua função social, com a linguagem mais humanizada dos canais sociais, a conexão permanente, a exigência de abertura e transparência dos serviços, num ritmo de “notícias ao minuto”, embrulhadas de emoções, mais do que por discursos demasiado lógicos.

Os *social media* são cada vez mais um meio estratégico de comunicação e de promoção de uma rede de relacionamentos em redor dos valores da instituição. Os conteúdos publicados procuram a interação através das emoções, celebrações e da evidência dada à diversidade das áreas operacionais, com menor relevância atribuída a conteúdos educativos e pedagógicos que apelem a uma postura cívica mais interessada e responsável em matéria de defesa, segurança e proteção.

Palavras-Chave: Democracia digital, relações públicas, *social media*, Estado, segurança

Abstract

To what extent has public relations work in the social media environment changed the way institutions relate to citizens, particularly in the context of pillar state services and guarantors of the defense, security and protection of our communities and territories - Armed Forces, Police and Civil Protection?

Building on the broad theme of digital society and the impacts of the technological revolution known as *Web 2.0*, on democracies, governments and public administration, we sought to study how these intuitions place themselves on their social platforms, ensuring reliable, stable and credible relationships between citizens and services at all times.

From the perspective of the public relations professionals of the services selected for our study - ANEPC, Army, Air Force, GNR, Navy and PSP, and an analysis of their platforms, we seek to understand the meaning of all these challenges and also how the need to enforce and respect the law, order and the legitimacy of its social function balances with a more humanized language of social channels, the permanent connection and the demand for openness and transparency of services, at a pace of “breaking news” wrapped in emotions, rather than overly logical speeches.

Social media is increasingly a strategic means of communicating and promoting a network of relationships around the values of the institution. The published contents seek interaction through emotions, celebrations and evidence given to the diversity of operational areas, with less relevance given to educational and pedagogical contents that appeal to a more interested and civic responsibility in defense, security and protection issues.

Keywords: Digital democracy, public relations, *social media*, State, security/safety

Índice

Declaração de Compromisso de Anti Plágio	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Lista de Siglas	xi
Introdução.....	1
Parte I Revisão de literatura	5
1 A influência crescente dos <i>social media</i> e a ameaça às democracias, governos, instituições e à “ideia de pluralidade”	5
1.1 A democracia digital – instituições nacionais vs. problemas globais	5
1.2 O equilíbrio delicado entre a verdade e a ficção – a necessidade global de segurança, inclusão e participação, pós-revolução digital	16
1.3 Dialética entre Estado, governos, autoridades, ordem e segurança.....	22
1.4 A internet e a quebra de fronteiras entre espaço público e espaço privado e os difíceis equilíbrios democráticos.....	33
1.5 Haverá um papel especial deixado para as relações públicas na defesa das democracias e das suas instituições?	39
1.6 Forças e Serviços de defesa, segurança, e Proteção Civil – breve enquadramento – presença nos <i>social media</i>, o imediatismo e a interação	53
1.6.1 Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil - <i>Short Description</i>	66
1.6.2 Exército Português - - <i>Short Description</i>	70
1.6.3 Força Aérea Portuguesa - <i>Short Description</i>	72
1.6.4 Guarda Nacional Republicana - <i>Short Description</i>	73
1.6.5 Marinha Portuguesa - <i>Short Description</i>	74
1.6.6 A Polícia de Segurança Pública - <i>Short Description</i>	76
2 As relações públicas e as organizações no furacão dos <i>social media</i>	78
2.1 A revolução da <i>Web 2.0</i> e os <i>social media</i>	79
2.2 Para a organização, o que significa “Ser Social”?	82
2.3 Dominar a linguagem dos <i>Social Media</i> é obrigatório	85
2.4 Os <i>Social Media</i> e o “lado humano” das organizações	94
2.5 As cautelas de sempre, também com os <i>Social Media</i>	96
2.6 O mundo a discutir os <i>social media</i>, também as Relações públicas	98
2.7 Ainda estacionados no <i>E-government</i> ou já rendidos ao Gov. 2.0, tendo no horizonte a utopia do “<i>We-goverment</i>”?	101
Parte II – Investigação Empírica	107
1. Desenho da Investigação	107

1.1. Questão de Partida	107
1.2. Delimitação do objeto de análise	107
1.3 Objetivos	108
1.4. Tipologia de pesquisa	109
1.5 Métodos de recolha de dados	113
1.5.1 Entrevistas Semiestruturadas.....	113
1.5.2 Caracterização das plataformas.....	113
1.6 Métodos de recolha e análise de dados	114
1.6.1. Codificação das entrevistas.....	114
2 Análise dos Resultados	121
2.1 Análise das Entrevistas	121
2.1.1 Mudança Organizacional.....	123
2.1.2 Gestão dos <i>Social Media</i>	125
2.1.3 Proximidade entre organizações/ cidadãos/comunidade.....	129
2.1.4 Conteúdos dominantes.....	131
2.1.5 Situações Limite.....	134
2.2 Análise das plataformas	136
2.2.1 A presença nas redes sociais digitais.....	136
2.2.2 Os conteúdos publicados.....	142
2.3 Quadro Resumo	147
Parte III - Considerações finais	148
Referências Bibliográficas	162
Apêndices	170
Apêndice 1 – Termo de Consentimento.....	171
Apêndice 2 – Termos de Consentimento (Assinados).....	172
Apêndice 3 – Guião da Entrevista.....	179
Apêndice 4 – Entrevista ANEPC.....	180
Apêndice 5 – Entrevista Exército Português.....	190
Apêndice 6 – Entrevista Força Aérea Portuguesa.....	199
Apêndice 7 – Entrevista GNR.....	209
Apêndice 8 – Entrevista Marinha Portuguesa.....	222
Apêndice 9 – Entrevista PSP.....	233

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Missões Internacionais – Exército - <i>Website</i>	14
Tabela 2 – Sociedade da Conexão – Adaptado (van Dijk, 2006)	15
Tabela 3 - "Estados de Necessidade" – Sistemas de defesa, segurança e proteção.....	24
Tabela 4 - Adaptação da Figura 13 – As quatro dimensões da confiança - (Edelman, 2019, p.12)....	46
Tabela 5 - Adaptação da descrição de Cutlip (Cutlip et al. 2013) do conceito de <i>public affairs</i>	46
Tabela 6 - Legenda: Adaptação da matriz <i>Main characteristics of the traditional public encounter and the digital encounter is provided</i> (Lindgren et al., 2019, p.430).....	47
Tabela 7 - Os 5 princípios da comunicação dialógica (Wirtz e Zimbres, 2018).....	81
Tabela 8 – Quadro dos objetivos de investigação.....	108
Tabela 9 – Entrevistados – Entidade, nome e função	109
Tabela 10 – Variáveis quantitativas de caracterização das Plataformas	111
Tabela 11 - Variáveis qualitativas de caracterização das Plataformas.....	111
Tabela 12 – Investigação qualitativa vs investigação qualitativa - adaptação do capítulo <i>Different ways of thinking about research in a postmodern world</i> (Daymon & Holloway, 2011, pp.4-13)....	112
Tabela 13 - Fases do processo de análise – adaptação da proposta de Margrit Shreirer.....	114
Tabela 14 - Codificação das entrevistas – <i>Concept-driven / Data-driven</i>	115
Tabela 15 - Quadro de codificação - Entrevistas	116
Tabela 16 - Nº de pessoas afetas aos Social media por dep. de comunicação	123
Tabela 17 - Categoria nº 1 - Mudança da organização	123
Tabela 18 - Facebook - Ano de entrada das instituições.....	137
Tabela 19 – Presença por Plataforma.....	137
Tabela 20 - Qualidade dos conteúdos publicados por entidade – FB	145
Tabela 21 - Perguntas sem resposta	146
Tabela 22 - Quadro comparativo - Instituições.....	147

Índice de Figuras

Figura 1 – Processo comunicacional (Serra, 2007).....	41
Figura 2 – Modelo de gestão estratégica das relações públicas (Grunig, J. 2011).....	42
Figura 3 - Posicionamento das instituições da Administração Central na teia dos relacionamentos.....	50
Figura 4 - Valores e comunicação estratégica (Jorge, 2017)	50
Figura 5 - Forças e serviços e respetiva localização na esfera governamental - MAI e MDN ...	56
Figura 6 - Conceito de “Grande Segurança” - relação recíproca e interdependente de meios, recursos e capacidades	58
Figura 7 - Imagens da missão de proteção civil no contexto do ciclone Idai que atingiu a região centro de Moçambique, o Malawi e o Zimbabwe a 14 de Março	60
Figura 8 - Publicação EMGFA – FB - 67 anos da FAP	61
Figura 9 - Publicação EMGFA - FB - Exército - Missão IDAI	62
Figura 10 - Publicação EMGFA - FB - saudação aos seguidores	62
Figura 11 - GNR - FB - Relações de proximidade.....	73
Figura 12 - Movimentação de embarcações junto à costa de Portugal - FB - Marinha	74
Figura 13 - Publicação FB - PSP.....	77
Figura 14 - Modelo de classificação dos SM (Kaplan e Haelein – 2010).....	84
Figura 15 - N° de seguidores nas 4 Plataformas.....	96
Figura 16 – Modelo proposto por Maria Karakiza - Participação, Transparência e Colaboração do setor público (Karakiza, 2014).....	103
FIGURA 17 - FERRAMENTAS PARA MEDIR A INTERAÇÃO - (MERGEL, 2013)	104
Figura 18 - N° de publicações por Plataforma - Amostra - mês de junho.....	138
Figura 19 - Formato das publicações	140
Figura 20 - FB - Indicadores de interação.....	141
Figura 21 - FB - GNR - apelo de colaboração com as entidades nesta causa - "zero mortes na estrada".....	143
Figura 22 - Qualidade dos conteúdos publicados - Facebook.....	144
Figura 23 - (Des)equilíbrio Convergente – Instituições e Web Social.....	156

Lista de Siglas

ANEPC – Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas

FAP – Força Aérea Portuguesa

FB – Facebook

GNR – Guarda Nacional Republicana

MAI – Ministério da Administração Interna

MDN – Ministério da Defesa Nacional

OCS – Órgãos de Comunicação Social

PSP – Polícia de Segurança Pública

RP – Relações Públicas

SM – Social Media

RS - Redes Sociais Digitais

Introdução

A *internet* e os *social media* provocaram uma metamorfose nos países e sociedades, com governos e instituições a procurarem responder aos desafios da democracia digital, incorporando tecnologias, tecnologias que nunca se desligam das matrizes sociais, históricas e culturais de cada tempo e de cada lugar (Fuchs, 2017).

As instituições do Estado responsáveis pela defesa, segurança e proteção do país participam na comunicação *online*, procuram envolver os seus seguidores nos seus valores e missão, explicando e legitimando o seu posicionamento de “Forças” e “Autoridades” no contexto da engenharia dos serviços públicos.

Temos o mundo a discutir as vantagens e desvantagens do universo amplo dos *social media*¹ e uma nova filosofia de interação, que tem esta capacidade de provocar solidariedades entre pessoas de todo mundo que, não se conhecendo, movem-se em torno de causas comuns (ex. petições *on-line*; manifestações de rua, partilha de residências, *crowdfunding*, etc.); por outro lado, parece ser um terreno fértil para abusos de poder, para a manipulação de informação, e estamos longe de qualquer tipo de regulação e controlo da utilização abusiva dos nossos dados pelas empresas do tipo *Cambridge Analytica*, especialistas no “jogo dos algoritmos”, ao serviço de estratégias e táticas políticas pouco transparentes.

Mas o receio pela informação falsa e potencialmente malévola não tem limitado os números crescentes de utilizadores dos *social media*. Portugal não é exceção, com 6,7 milhões a fazerem parte da “comunicação convergente” (Meikl eYoung, 2012), feita de partilhas constantes entre utilizadores geradores de conteúdos - *User Generated Content*

¹ *Social Media* e *Web 2.0* (designação criada por Tim O’Reilly) são terminologias hoje muito populares e descrevem tipos de aplicações assentes na *World Wide Web (WWW)*, nomeadamente *blogs*, *microblogs* como o *Twitter*, Redes Sociais Digitais como o *Facebook*, plataformas de partilha de vídeo, imagem e outros conteúdos (Fuchs, 2017, p.34), tendo por base uma filosofia de participação.

(Kaplan e Haelein, 2010, p.61). Mais de metade da população portuguesa está nas redes sociais digitais, com uma adesão quase plena ao *Facebook* e *YouTube* (90%), 73% usam o serviço de *Messenger* do *Facebook*, 61% o *Instagram* e 31% o *Twitter*, entre outras (*We Are Social*, 2019²).

E o interesse científico da academia sobre estes assuntos é também evidente, com as Ciências da Comunicação e a disciplina das Relações Públicas a acompanharem o surgimento das tecnologias sociais desde a primeira hora. Discute-se as exigências e riscos dos *social media*, a sobreposição entre esfera pública e esfera privada (Papacharissi, 2011; Urbinati, 2015). No foco da investigação está também a interação *online* entre organizações e públicos e como vamos evoluindo da simples passagem de informação, para conceitos mais ambiciosos de colaboração e cooperação, onde o *e-government* vai dando lugar ao *we-government* (Karakiza, 2014, Mergel, 2013, Mickoleit, 2014). As instituições estão mais honestas, mais transparentes, ao mesmo tempo mais “porosas” e escrutináveis (Phillips e Young, 2009).

Os governos e as instituições do Estado não ficam de fora deste novo ambiente mediático³, com literatura a desenvolver-se sobre “as relações públicas no setor público” (Lee et al., 2012), uma investigação mais interessada no funcionamento dos governos e assessorias, do que centrada no universo das instituições alvo da nossa pesquisa que, estando de fora das estruturas governativas, dependem diretamente de tutelas políticas.

Ao mesmo tempo são estas instituições que mais diretamente se confrontam com os problemas que afetam a vida das populações, os seus receios e expectativas, uma proximidade que resulta da natureza da sua atividade operacional, e que desde 2010 (criação das primeiras páginas de *Facebook*), foi ganhando expressão na forma como assumem a sua comunicação, refletida no *online*, no digital.

² *We are social* - <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> - Consult. 02/10/2019

³ *Media are not technologies, but techno-social systems. They have a technological level of artefacts that enable and constrain a social level of human activities that create knowledge* (Fuchs, 2017, p.39).

O presente estudo concentra-se em responder à seguinte pergunta de investigação - *Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?*, indo ao encontro de três objetivos centrais:

- Perceber de que forma este novo universo mediático dos *social media* transformou a natureza da comunicação das instituições de defesa, segurança e proteção civil;
- Compreender de que forma os departamentos de comunicação das instituições de defesa encaram estrategicamente os desafios da sua presença nas plataformas digitais;
- Clarificar de que forma as instituições de defesa, segurança e proteção civil asseguram taticamente o uso dos canais sociais.

O caminho da investigação procurou entender em que medida se assumem as vantagens das redes sociais digitais enquanto aposta expressa dos governos e administrações, no veicular de políticas mais abertas e transparentes. Procurou-se, nesse caminho, conhecer a relevância dos canais sociais na gestão de crises complexas, como sejam as situações de crise e emergência, em que o nível de incerteza (impacto e consequência dos fenómenos) se prolonga no tempo, ou quando temos o nome das instituições envolvidas em assuntos mediáticos fortemente desfavoráveis para a sua reputação e credibilidade.

As ferramentas da *Web 2.0* transformaram o modo de trabalhar das relações públicas, também nas instituições públicas? Os cidadãos estão mais próximos das suas organizações?

Este elencar de questões evidencia uma necessidade premente de perceber melhor de que forma as relações públicas das organizações militares, policiais e de proteção civil conseguem desenvolver um caminho verdadeiramente sustentando de afirmação das plataformas digitais onde estão presentes, ou venham a iniciar-se.

A componente empírica do nosso estudo divide-se entre um primeiro momento de entrevistas aos responsáveis pelas entidades definidas como relevantes no universo da defesa, proteção e segurança, com seis entrevistas realizadas – ANEPC, Exército, FAP, GNR, Marinha e PSP (seguindo a ordem alfabética dos seus nomes e acrónimos).

Num segundo momento foi feito o levantamento de todas as publicações lançadas nas diferentes plataformas sociais onde estas instituições comunicam diariamente –

Facebook, Instagram, Twitter e YouTube, durante um mês. Aprofundou-se a realidade do *Facebook* por ser a plataforma mais dinâmica e consistente e onde as seis instituições apresentam um registo comparável.

Mais do que fazer grandes inferências estatísticas, tentou-se retratar o momento e perceber significados na comunicação que se estabelece – promoção ou proximidade; comunicação de uma via, ou verdadeira comunicação bidirecional. Acima de tudo, procura-se perceber o caminho mais ou menos sustentado de abertura ao mundo dos “diálogos permanentes” e como se ponderam riscos e oportunidades, essencialmente a partir do olhar dos próprios responsáveis pelos seus departamentos de comunicação.

Tendo como enquadramento a perspetiva teórica das relações públicas estratégicas, fez-se a relação entre objetivos de comunicação das instituições, missão e valores e a compreensão das respetivas audiências; qual a relevância atribuída às capacidades das redes sociais digitais na construção de perceções mais positivas e sentimentos crescentes de confiança por parte dos cidadãos e de toda a envolvente? - Cidadãos mais informados, solidários, ativos e comprometidos com a sua proteção e segurança, mais confiantes nas suas instituições, ao mesmo tempo mais preocupados e envolvidos com os riscos e vulnerabilidades dos territórios e comunidades onde vivem, circulam, passeiam, estudam e trabalham.

O trabalho estrutura-se essencialmente em três partes: revisão de literatura sobre o impacto dos *social media* nas democracias, governos e instituições, afinando para a realidade das relações públicas e os desafios da comunicação na era da conexão e da convergência; uma segunda parte, de contexto de toda a investigação empírica, essencialmente qualitativa e fazendo recurso a entrevistas em profundidade, com a posterior recolha e interpretação dos dados recolhidos; uma terceira parte que conjuga a pergunta e objetivos de investigação, com os conceitos fundamentais da literatura e os resultados da pesquisa, produzindo-se uma reflexão crítica sobre todo o percurso da investigação, contributos e limitações.

Parte I Revisão de literatura

Acreditamos numa ordem em particular não porque seja objetivamente verdadeira, mas porque creditar nela permite-nos cooperar com eficácia e forjar uma sociedade melhor
(Yuval Harari, Sapiens, 2017)

1 A influência crescente dos *social media* e a ameaça às democracias, governos, instituições e à “ideia de pluralidade”

Os governos e as instituições tentam preparar-se para as surpresas do século XXI, com novos intermediários e fronteiras mais voláteis entre Estado e cidadãos, entre esfera pública e esfera privada, entre representantes e representados (Urbinati, 2015), com as instituições públicas garantes da ordem e da legalidade, ao mesmo tempo garantes das liberdades mais fundamentais, a procurarem também o seu posicionamento dentro destes equilíbrios sempre instáveis.

Como conciliar proximidade com os cidadãos, maior abertura e transparência das instituições, ao mesmo tempo, salvaguarda de uma imagem de autoridade, credibilidade, legitimidade e algum conservadorismo que define este universo de serviços?

Como balancear riscos e vantagens da conexão e da convergência, sabendo que temos cidadãos atentos, críticos e vigilantes, ao mesmo tempo mais apoiados na almofada dos afetos e das emoções, da informação breve e “ao minuto”, menos pacientes ao esclarecimento exaustivo e demasiado lógico (Papacharissi, 2011).

1.1 A democracia digital – instituições nacionais vs. problemas globais

Vivemos num mundo profundamente inquietante que nos parece empurrar para uma tomada de posição sobre todos os assuntos, sem recurso ao conhecimento, ao estudo, ao pensamento individual, interior e tentativamente mais livre (Papacharissi, 2019).

Muitos dos criadores das tecnologias de informação e das redes sociais digitais, amadurecidas nos anos 90 do século anterior, comunidades *online* de partilha entre utilizadores de interesses íntimos e pessoais - *GeoCities, The Globe, o Classmates* (*The Economics Times*, 2012⁴) e lançadas com grande entusiasmo no início do século XXI - *Fotolog, Friendster, LinkedIn, MySpace*⁵), com um marco importante a ter lugar no ano 2004 com o surgimento do *Flickr, Orkut e o Facebook*⁶, concentravam-se nesta capacidade em aproximar e conectar pessoas por todo o mundo de acordo com interesses particulares e vontades.

Esses cientistas e “inventores” (*Clue Train Manifesto* – Levine et al., 2000), estavam certamente longe de imaginar que hoje o debate público, incluindo o debate académico se concentrasse nas perversões dessas mesmas ferramentas, usadas abusivamente para fomentar ultranacionalismos, estimular a polarização social, agravar preconceitos e sentimentos racistas, ressuscitar a aversão ao que é diferente e ao que vem de fora (“xenofobia”) - *online technologies could enhance civic engagement, or, they might simply reinforce our beliefs and attitudes, thus further isolating us into the echo chambers of our own opinions* (Papacharissi, 2011, p.9).

A governança, enquanto processo de elaboração de políticas públicas idealmente mais participado (Secchi, 2009), garantindo, a cada momento, a defesa da estabilidade democrática, torna-se cada mais difícil quando não se conhece exatamente o perfil do inimigo que tende a ameaçar a ordem pública e quando a “georreferenciação” dos riscos e ameaças ultrapassada a fronteira dos países e dos territórios físicos e tradicionalmente mapeados.

⁴ The Economic Times - <https://economictimes.indiatimes.com/corporate-industry/beyond-facebook-a-look-at-social-network-history/geocities/slideshow/13296925.cms> - Consult. 21/10/2019

⁵ The History of Social Media - <https://isocialuk.com/blog/the-history-of-social-media-part-1/> - Consult. 21/10/2019

⁶ A história das redes sociais: como tudo começou <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/33036-a-historia-das-redes-sociais-como-tudo-comecou.htm> - Consult. 21/10/2019

A garantia da segurança e defesa de um país precisa de tropas terrestres que simbolicamente se distribuem por alguns cenários de manutenção da paz ou de Ajuda Humanitária, mas os governos e instituições sabem hoje que o verdadeiro campo de batalha se faz no ciberespaço, mais do que por ar, terra ou mar.

O retrato deste mundo, em qualquer das áreas públicas e pelas diferentes esferas da governação, não se desliga do que se vai passando do debate público feito *online* e do ambiente de permanente exaltação que trespassa nos *social media*, conseguindo juntar o melhor e o pior da “condição humana”.

Hoje todos conhecemos Jacinda Arden, a primeira-ministra da Nova Zelândia. Os *social media* ajudaram a ampliar a sua estrondosa resposta⁷ aos atentados em Christchurch do passado mês de março e uniram o mundo no sofrimento solidário para com a comunidade muçulmana, num apelo em voz bem alta para que não se regrida nos códigos éticos inscritos nas sociedades seculares, a verdade, a compaixão, a equidade, a liberdade, a coragem, a responsabilidade.

Ao mesmo tempo que nos era possível observar o melhor lado desta “cultura dos *social media*”, assistíamos, com particular desilusão, ao seu lado mais negro⁸. Começámos com a perversidade das imagens em direto no *Facebook* disponibilizadas pelo atirador e autor do massacre e assistíamos à violência da discussão pública dos que se consideram excluídos sociais e que responsabilizam o acolhimento a migrantes e refugiados pelas crises económicas e a desordem social das suas vilas, cidades, países.

A seguir, temos reações, ora mais rápidas, ora mais lentas, sobre a desregulação das plataformas informáticas onde assentam os *social media*. Foram precisas duas semanas para conhecermos uma posição oficial do *Facebook*, declarando a empresa estarem a ser

⁷ *What has happened in Christchurch is an extraordinary act of unprecedented violence. It has no place in New Zealand. Many of those affected will be members of our migrant communities – New Zealand is their home – they are us* - <https://twitter.com/jacindaardern> Consult. 15/03/2019

⁸ *This is not the internet you promised us* - <https://thespinoff.co.nz/partner/actionstation/12-04-2019/this-is-not-the-internet-you-promised-us/> Consult. 22/04/2019

estudadas futuras políticas restritivas do *live streaming*⁹. Vai parecendo evidente a necessidade de maior controlo sobre as grandes empresas tecnológicas detentoras dos nossos dados mais pessoais e discute-se, com maior preocupação, o “jogo dos algoritmos” e o controlo da informação, informação depois colocada ao serviço de Estados e organizações políticas muito apostadas na desagregação das democracias baseadas em eleições livres, separação de poderes, liberdade de imprensa e defesa de uma vida digna para todos.

Yuval Noah Harari (Harari, 2018), autor absolutamente estruturante do pensamento contemporâneo na problematização de todo o contexto de pesquisa, na reflexão que introduz sobre esta **dualidade entre liberdade e segurança**, entre a narrativa liberal da igualdade e dos direitos humanos e a inexistência de uma narrativa alternativa que enquadre os constrangimentos trazidos pelas tecnologias da informação e comunicação, a par das revolução da biotecnologia, neste tempo de turbulência e radicalismos - *conseguirão os engenheiros do Facebook usar a inteligência artificial para criar uma comunidade global que salvaguarde a liberdade e a equidade humanas?* (Harari, 2018, p.17).

Apresenta-nos Harari, como aparente contraponto, e puro exercício especulativo, o reverter do processo de globalização e a restituição da autoridade ao Estado-nação, face ao controlo crescente dos algoritmos da *Big Data* e das ditaduras digitais, como se fosse possível aos governos nacionais tomarem medidas isoladas face a uma economia global assente em tecnologias *Web* e perante uma ecologia que nos alerta para futuros insustentáveis e tão interdependentes.

Aos cerca de 200 países com assento na Organização das Nações Unidas pedem-se políticas concertadas na resolução de problemas que ultrapassam as fronteiras dos países, países mais ou menos ativos e comprometidos na definição de estratégias de combate às

⁹ *Many of you have also rightly questioned how online platforms such as Facebook were used to circulate horrific videos of the attack ... We have heard feedback that we must do more – and we agree* <https://www.theguardian.com/us-news/2019/mar/29/facebook-new-zealand-christchurch-attack-response> Consult. 15/03/2019

alterações climáticas¹⁰, numa aproximação lenta à ideia de que o aquecimento da atmosfera é incompatível com os dogmas do crescimento económico.

Como refere Harari, *a narrativa liberal era a narrativa das pessoas comuns. Como pode ela continuar relevante num mundo de ciborgues e algoritmos ligados em rede? (...)* *Agora as massas temem a irrelevância, e estão desejosas de usar o poder político que lhes resta antes que seja tarde demais* (ibid, p.29). E esta **crise de confiança no presente e no futuro tem reflexos imediatos na relação dos cidadãos com os governos e com as suas instituições** e, por consequência, no posicionamento estratégico dos discursos e da comunicação de todas as instâncias da governança de um Estado.

O advento da automação, tão sonhada e desejada, e que libertaria a humanidade do seu fardo mais antigo e mais natural, o fardo do trabalho e da sujeição à necessidade, exprimido tão lucidamente por Hannah Arendt na sua “Condição Humana” (Arendt, 1958), deixa o vazio de não nos sabermos reconhecer e posicionar socialmente fora das matrizes do trabalho e das relações laborais, exigindo uma evolução também na relação entre cidadãos e instituições do Estado, Governos e todo a malha dos serviços e poderes públicos.

Os irrelevantes de Harari, pertencem também à *sociedade de trabalhadores sem trabalho* de Arendt (ibid, p.16), exigindo, seguramente, ajustamentos na forma como nos organizamos politicamente, como ajustamos *esfera pública e esfera privada* em prol do interesse coletivo e do bem comum, sustentado em discursos e ações mobilizadoras da pluralidade, ao mesmo tempo da estabilidade e segurança dos países, comunidades, governos e instituições, *uma vez que a nossa percepção da realidade depende totalmente da aparência, e portanto da existência de uma esfera pública na qual as coisas possam emergir da treva da existência resguardada* (ibid, p.65).

¹⁰ Presidente norte-americano confirmou oficialmente a decisão dos EUA de sair do acordo assinado em 2015 sobre as alterações climáticas - <https://www.publico.pt/2017/06/01/mundo/noticia/trump-retira-eua-do-acordo-de-paris-1774288> . Consult. 15/06/2019

Hannah Arendt interpela-nos dizendo que, *embora a esfera pública possa ser grande, não pode ser encantadora precisamente porque é incapaz de albergar o irrelevante* (ibid, p.67). Seria muito interessante conseguirmos o seu comentário sobre a natureza dos conteúdos publicados hoje nos canais sociais, com horas diárias de conversas *online* sobre os *looks* e *outfits* das nossas figuras públicas, o empolgação sobre as férias dos nossos amigos e a emoção suscitada pela imagem de cães e gatinhos, ao mesmo tempo que nos encolhemos e fechamos os olhos às imagens de sofrimentos de muitos milhões de pessoas em todo o mundo.

A autora reflete sobre a sociedade de massas, de consumo e as relações de poder. *A esfera pública, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e, contudo, evita que colidamos uns com os outros, por assim dizer* (Arendt, p.67), realçando que o problema não está só no número de pessoas que ela abrange, mas no facto do mundo ter perdido a força para mantê-las juntas, para relacioná-las umas com as outras, ao mesmo tempo conseguindo separá-las.

As instituições públicas garantes da ordem e da lei, que operacionalizam as políticas de defesa, da paz e da guerra, estarão atentas a esta dificuldade de moderação e mediação da esfera pública? - *the public sphere we mean a realm of our social life in which something approaching public opinion can be formed with access for all citizens* (Habermas, 1974, p.49).

E é no contexto da esfera pública que procuramos *admiração pública* que, consumida diariamente em doses cada vez maiores, é, pelo contrário, tão fútil. A convivência na esfera pública de uma pluralidade de indivíduos, depende do discurso, da ação e de um forte sentimento de identidade que traduza e unifique essa pluralidade e diversidade – *o mundo comum acaba quando é visto apenas sob um aspeto e só lhe é permitida uma perspectiva* (Arendt, 1958, p.73). E adianta que, *nas circunstâncias modernas, essa privação de relações objetivas com os outros (...) tornou-se o fenómeno de massas da solidão, que assumiu a sua forma mais extrema e mais anti-humana* (ibid, p.74), resultado da *liquidificação da esfera privada* (ibid, p.76), conceitos modernamente explorados e amplamente “mediatizados” por autores como Gilles Lipovetsky e Jean Serroy (Lipovetsky e Serroy, 2008, p.31) e a profunda reflexão que fizeram sobre a

hipermodernidade, ideias também desenvolvida pelo sociólogo Zygmunt Bauman e o seu *amor líquido*.

Sobre as relações humanas com o mundo digital, Bauman defendia a ideia que *no cerne das redes sociais está o intercâmbio das informações pessoais* (Bauman, 2007, p.8) - *Um anseio que leva à exibição pública do “eu interior”* (Bauman, 2007, p.9) e que nos faz andar todos equipados com “confessionários eletrônicos”, expondo publicamente o nosso mundo mais íntimo, mais individual e singular. Diz Bauman que *as pessoas são mesmo aliciadas ou forçadas a promover uma mercadoria atraente e desejável delas próprias e os produtos que são encorajados a vender são elas mesmas* (Bauman, 2007, p.13) e é neste “*mundo líquido*” que nos movemos, feito de relações que tendem a ser menos frequentes e duradouras.

Retomando Yuval Harari, e a importância das histórias, das palavras, da persuasão e do discurso, estamos carentes de um discurso coerente e unificador que nos explique e descance sobre **a regulação da posse de informação e o tratamento dos nossos dados mais pessoais**, sistemas cada vez mais baseados na inteligência artificial e numa manipulação, não só dos nossos hábitos de consumo, mas bem mais impactante para o fenómeno político, a manipulação de ideias e convicções - *A boa notícia é que a inteligência artificial não tem consciência, aquela consciência que resulta da “capacidade de sentir coisas como a dor, alegria, amor, raiva* (Harari, 2018, p.95).

Para que a boa notícia seja relatada daqui a uns anos, para que se evitem *desfechos mais trágicos baseados numa sofisticação da inteligência artificial que dá mais poder à estupidez natural dos seres humanos, deveríamos por cada dólar e cada minuto que investimos no progresso da inteligência artificial, seria sensato investirmos outro dólar e outro minuto no progresso da inteligência humana* (Harari, 2018, p.97), e acrescenta, sem medo das palavras, que andamos a criar *vacas mansas que produzem grandes quantidades de leite mas que são muito inferiores aos seus antepassados selvagens, menos ágeis, menos curiosas e menos engenhosas* (Harari, 2018, p.98).

Estamos assim mergulhados no “mercado da atenção”, cheio de informação, serviços e entretenimento e a política vai entrando neste “circo das emoções”, *manipulando as nossas alavancas emocionais, gerando ansiedade, ódio, satisfação e tédio à sua vontade*.

(ibid, p. 106). Em que medida as instituições públicas se posicionam neste “mercado da atenção”, controlando e evitando entrar neste jogo de emoções e produzindo informação com mais significado, aproximando serviços e cidadãos no desenho das políticas, atentos ao também ao desempenho das instituições? A influência cada vez maior dos *social media* na construção da opinião pública é percebida e assumida pelos profissionais que trabalham as relações públicas?

As eleições presidenciais de 2016, onde, pela primeira vez, se suspeita de uma forte interferência de um governo estrangeiro fazendo uso do *online* e da *Big Data* nas eleições americanas, marcam uma nova fase de suspeitas relativamente ao caráter benévolo dos *social media* e o contributo destas ferramentas para a ascensão de lideranças improváveis (Papacharissi, 2019).

Perante tamanha perplexidade, tivemos uma reação de Zuckerberg sobre a necessidade urgente de fazer do *Facebook* uma comunidade global em reação à desintegração das comunidades humanas, distribuindo ferramentas que possibilitem às pessoas descobrirem “comunidades com sentido”, numa tentativa esforçada de engenharia social sem precedentes - *os algoritmos podem ser bons a conduzir veículos e curar doenças, mas, no que toca a resolver problemas sociais, deveríamos continuar a confiar em políticos e sacerdotes* (Harari, 2018, p.113).

Esta visão comunitária do *Facebook* pretende compensar o desinvestimento nas relações no espaço *offline* e a solidão crescente que nos alertava Arendt e para qual pedia reflexão, hoje com o paradigma do digital a dominar a discussão, ao invés do consumo de massas.

Harari convoca-nos também a refletir sobre o “mundo dos corpos” e como a tecnologia nos tem distanciado dos nossos corpos e destas relações com sentido. Empolgamo-nos com a discussão *online*, incapazes de olhar para o que se passa no mundo físico e emocional das redondezas, indiferentes à vida que acontece no nosso bairro, na nossa rua, no nosso prédio. Sabemos que há falta de estacionamento onde moramos, mas nunca imaginamos ir às reuniões da Assembleia Municipal; temos uma ideia de que há muito tempo não vemos o vizinho de cima no café da frente, mas consideramos um atrevimento bater à sua porta, oferecendo qualquer tipo de ajuda.

Passamos horas infindáveis fidelizados aos *ecrãs*, numa altura em que começam a surgir estudos demonstrativos de alterações físicas e comportamentais, fruto desse tempo dedicado aos monitores, inclusive, alterações no nosso córtex cerebral. Da mesma forma que são os mais pobres a consumir mais alimentos açucarados, também são os mais pobres que mais se entretêm na *internet*¹¹, com alertas sérios a serem lançados por médicos no controlo do tempo dedicado aos telemóveis, *tablets* e computadores. Ao mesmo tempo, lançam-se avisos para a importância da atividade física¹², o correr na rua, o correr riscos, o cair e levantar do chão, numa compreensão do problema cada vez mais global que se estende à gestão urbanística, ao planeamento das cidades e dos bairros, estimulando uma “cultura de rua”, com espaços para brincar, essencial para o jogo dos afetos, das amizades, dos sentimentos de cooperação e interajuda; um problema que se estende ainda ao “tempo das famílias para as famílias”, a conciliação da vida social mais íntima, com a vida profissional, a gestão e a organização do trabalho, entre tantos outros assuntos que definem **o equilíbrio dos nossos corpos e dos nossos afetos**.

De que forma estes temas transversais e que ligam diferentes áreas públicas estão a ser trabalhados pelas instituições e poderes públicos, nos seus espaços de diálogo digitais?

De que forma as instituições públicas estão envolvidas nesta pedagogia, explicando o posicionamento do país e das diferentes áreas da governação, ligando problemas nacionais e problemas globais, num momento em que um assunto como a “urgência climática” nos convoca a entender o mundo ligando as dimensões securitárias, à segurança ambiental sob o ângulo da ecologia e da relação homem/natureza.

¹¹ Human Contact Is Now a Luxury Good – The New York Time - <https://www.nytimes.com/2019/03/23/sunday-review/human-contact-luxury-screens.html> - Consult. 08/07/2019

¹² <https://observador.pt/especiais/estamos-a-criar-criancas-totos-de-uma-imaturidade-inacreditavel/> Consult. 08/07/2019

Na *homepage* do exército, por exemplo, encontramos um grande destaque dado ao posicionamento dos militares portugueses do exército no mundo, integrados em missões internacionais, num *mapa-múndi* fácil de percorrer¹³ e com informação relevante:

País	Enquadramento/Missão	Militares
Afganistão	NATO e Governo Afegão Treino, aconselhamento e assistência às Forças Armadas (FA) Locais	30 oficiais, 35 sargentos, 141 praças
Colômbia	ONU - “Acordos de Paz”	1 oficial (Observador)
Iraque	EUA – Combined Joint Task Force Eliminar o Estado Islâmico e o terrorismo na região	15 oficiais, 16 sargentos, 3 praças
Kosovo	Aliança Atlântica/NATO/ONU Apoio às Forças Armadas	2 oficiais, 1 sargento
Mali	EU - Restabelecimento da Segurança e da Paz	5 oficiais, 2 sargentos
Roménia	NATO – Apoio às Forças Armadas locais	3 oficiais
República Africana	ONU – Proteção dos civis, apoio à autoridade estatal e à integridade territorial, apoio à assistência humanitária EU – Segurança à população, aconselhamento estratégico às autoridades militares e governo	32 oficiais, 46 sargentos, 116 praças

TABELA 1 - MISSÕES INTERNACIONAIS – EXÉRCITO - WEBSITE

Os problemas de segurança e defesa são complexos e demasiado sérios para que o cidadão comum se coloque à margem e não os entenda e discuta, compreendendo as decisões tomadas pelos governos e instituições. Caberá também à comunicação das instituições aproximar a missão, os propósitos e as ações entendidas como mais relevantes dos seus públicos e *stakeholders*¹⁴: governantes, deputados, militares, entidades homólogas nacionais e internacionais, e junto dos cidadãos, quer dos mais informados e entusiastas, quer dos mais céticos e descrentes na necessidade de investimentos continuados nestas áreas do Estado.

A linguagem dos *social media*, tão direta e imediata, ao mesmo tempo tão pautada por emoções e exaltações, consegue ter tempo e espaço para esta pedagogia?

¹³ Website – Exército Português - <https://www.exercito.pt/pt> - consult. dia 28/09/2019

¹⁴ Para Robert Eduard Freeman (Freeman, 2009), pai deste conceito daltético de *stakeholders*, nas organizações há uma constante conciliação de vontades e necessidades entre **clientes, fornecedores, funcionários, autoridades, comunidades e acionistas** (neste caso das instituições públicas, consideramos o governo e a tutela política como nossos acionistas), e cabe à gestão das organizações ir descobrindo formas de conciliação de interesses, prossecução integrada de objetivos, criando valor acrescentado, que permita a satisfação global de todos os intervenientes.

Jan van Dijk (van Dijk, 2006), no seu livro sobre esta sociedade da conexão - *The Network Society - Social Aspects of New Media*, caracteriza bem esta ambivalência de aspetos positivos e grandes expectativas em relação aos *new media*, por um lado, e, por outro, a carga mais negativa e o sentimento de alguma desilusão face às capacidades do “convívio cibernético”, nem sempre efetivado numa comunicação construtiva e mobilizadora. Acompanhamos algumas das “alegações” do autor, contrapondo argumentos, numa relação que designamos por “expectativas versus realidade”:

EXPETATIVAS	REALIDADE
Mais quantidade de informação	Não significa mais motivação, maior propensão à mudança, mais poder de influência nas decisões, mais cooperação entre instituições e cidadãos.
Proximidade do poder político e das instituições públicas.	Não significa acesso mais direto às instâncias de poder. Os <i>social media</i> são muitas vezes amortecedores de assuntos mais polémicos e que justificariam uma explicação mais pausada e fundamentada. Ex. Consigo enviar um <i>e-mail</i> ao Comandante-geral da GNR, mas sei que dificilmente ele irá lê-lo, muito menos sem os filtros dos assessores e chefes de gabinete.
Mais interatividade	Pouca sistematização e recolha de <i>feedbacks</i> que captem os sentimentos, os desejos, as vontades de quem rodeia as instituições
Maior velocidade na informação gerada <i>online</i>	Dificuldade dos políticos e gestores públicos de reagirem corretamente ao volume de notícias, declarações, questões, explosões na opinião pública. Dificuldade de acompanhamento da participação <i>online</i>
Amplia as vozes dos cidadãos. Maior autonomia e liberdade de expressão	Amplia as vozes construtivas, mas também torna os discursos de ódio mais evidentes.
Conexão	Não significa mais negociação e maior facilidade na criação de consensos.
Democratiza porque abre os caminhos à conexão, partilha e discussão construtiva dos problemas	Polariza e cria fações em torno dos temas lançados – o “efeito bolha”

TABELA 2 – SOCIEDADE DA CONEXÃO – ADAPTADO (VAN DIJK, 2006)

O autor, acompanhado por tantos académicos e cientistas sociais (Urbinati, 2015; Papacharissi, 2009), evidencia a ideia de que qualquer sentido de evolução e progresso,

onde incluímos a necessidade de participação cívica e política na vida dos países e instituições, será sempre muito frágil e inconsequente se não tivermos uma arquitetura social, cultural e económica que a sustente. Afinal a *internet* não faz magia!

Neste mundo global e multicultural, o medo de retrocessos nos regimes democráticos vai fazendo com que se olhe com muita atenção para o impacto dos *social media* e para a forma como se faz política, procurando inverter esta tendência de polarização, num sistema político ainda muito higienizado e insipiente, com dificuldade em integrar divergências culturais, morais e religiosas, muito defendido em discursos superficiais e no que é justo e injusto, discursos que evitam quase abusivamente o contraditório e o exercício eloquente da “arte da argumentação” (Sandel, 2018), um exercício da política e da governação que vá ao encontro dos receios individuais, dos valores, angústias e sentimentos, distintamente vividos e manifestados.

1.2 O Equilíbrio delicado entre a verdade e a ficção – a necessidade global de segurança, inclusão e participação, pós-revolução digital

Eu pinto flores para que elas não morram
Frida Kahlo

O que efetivamente parece certo, ao mesmo tempo perturbador, é que aquilo que sentimos estará intensamente dependente das interações *online*, num confronto claro com as lógicas ancestrais de promoção da vida comunitária - *os seres humanos desenvolvem facilmente lealdade a pequenos grupos íntimos, como uma tribo, uma companhia de infantaria ou um negócio de família, mas não é natural para os seres humanos serem leais a milhões de estranhos* (Harari, 2018, p.137).

Acompanhando, ainda, o discurso de Harari, ao longo do tempo fomos percebendo que determinados riscos e ameaças justificavam construir coletivos nacionais, **num esforço comum de construção imaginária** de sistemas nacionais de defesa, segurança, saúde, educação, apoios sociais, suportados em instituições e governos.

Para mudarmos as nossas instituições e se as queremos também mais adaptadas a este ambiente vibrante vivido pelos caminhos infinitos das tecnologias de informação e

comunicação, teremos também de ter a capacidade de as reinventar e de as imaginar mais transparentes.

Estes grandes sistemas só conseguem funcionar com **a lealdade das massas**. Uma parte generosa dos nossos salários é automaticamente traduzida em impostos e confiamos na gestão e distribuição equilibrada dos nossos impostos, utilizados na construção e manutenção de estradas seguras para viajarmos, de hospitais para irmos em socorro quando estamos doentes, de escolas que nos enquadram na vida cívica e profissional, de uma segurança social que nos abrace quando estamos mais carentes e vulneráveis, tendo por base a aceitação de uma administração e sistemas de governança que sirvam o interesse comum, como dizemos repetida e monotonamente, “ao serviço de cidadãos e empresas”, tendo por base uma enorme rede, como refere Harari, de *confiança entre estranhos*.

A informação pública produzida e difundida pelas relações públicas das instituições do setor público terão esta preocupação permanente de trabalhar a confiança nos serviços, através da prestação de contas, através de uma maior abertura e transparência para com os seus públicos e *stakeholders*? Como sustentamos um trabalho muitas vezes atropelado por assuntos inesperados que colocam em causa a conduta ética dos serviços e que muito facilmente comprometem todo um trabalho de consolidação de reputação ¹⁵ ? Conseguimos harmonizar esta relação sempre muito próxima e interdependente entre as estruturas governativas e as lideranças das administrações públicas?¹⁶.

Mas hoje os problemas que temos ultrapassam a dimensão nacional e os grandes desafios das **instituições nacionais** estará também nesta dificuldade em resolver **problemas globais**, sem que haja uma identidade que una Estados e Nações em torno de problemas e interesses não confinados à escala dos países - *Globalizar a política*”, *não significa*

¹⁵ O exemplo de Tancos que abalou toda a estrutura da defesa - *Tancos: factos e datas de um assalto rocambolesco e da sua investigação* - <https://www.dn.pt/pais/interior/tancos-factos-e-datas-de-um-assalto-rocambolesco-e-da-sua-investigacao--9904350.html> Consult. 22/09/2019

¹⁶ O exemplo de Pedrogão e dos incêndios de 2017 - <https://www.noticiasdecoimbra.pt/geringonca-incendios-de-2017-abalaram-executivo-e-levaram-a-queda-de-ministra/>

estabelecer um “governo global”, mas as dinâmicas das cidades e dos países devem colocar mais ênfase nos problemas e interesses globais (Harari, 2018, p.154).

O compromisso de honra do desenvolvimento sustentável assumido em 2015¹⁷, e que liga as questões das alterações climáticas com a igualdade/desigualdade dos países no acesso aos recursos mais básicos do planeta, reflete uma intenção da comunidade científica de se aproximar da política e vice-versa. Os cientistas esforçam-se por mostrar evidências da degradação das condições de vida no planeta, mas depois da aclamação e longo aplauso no final do “Acordo de Paris” parecem ser os países ricos e mais poluidores¹⁸, aqueles que mais plantam a discórdia, e que nos exige, a todos, ***maior controlo sobre os nossos receios, ao mesmo tempo, maior controlo sobre os nossos pontos de vista*** (Ibid, p.187).

Em que medida estaremos a trabalhar na promoção de posturas cívicas realmente mais interessadas por esta dimensão global e integrada dos problemas, nomeadamente educando os cidadãos para as várias dimensões políticas dos problemas, onde a pressão dos cidadãos deve estender-se a todas as instâncias de poder, da Junta de Freguesia, ao Município, o Estado Central, a União Europeia, o Tribunal Europeu, as Nações Unidas, para além de toda uma panóplia de outras instituições supranacionais e com as quais mantemos uma relação de profundo desconhecimento.

E é a partir deste emaranhado de ideias e receios crescentes que abalam as democracias mais amadurecidas que vamos procurando conhecer o posicionamento das instituições do Estado garantidas da defesa, segurança e proteção perante a sociedade e os cidadãos, aprofundando como dirigem as respetivas estratégias de comunicação organizacional, hoje muito operacionalizadas nos *social media*, numa sociedade tecnológica mais vigilante, mais informada, ao mesmo tempo mais sujeita à desinformação e sem a preparação necessária para distinguir a opinião, o comentário que acompanham nos *blogs*,

¹⁷ Esta agenda é fruto do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo que pretende criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o meio ambiente e combater as alterações climáticas - <https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

¹⁸ Trump retira EUA do acordo de Paris - <https://www.publico.pt/2017/06/01/mundo/noticia/trump-retira-eua-do-acordo-de-paris-1774288> - consult. 25/04/2018

sites e plataformas sociais, da factualidade e da informação com carimbo de qualidade. De que forma combatemos a desinformação, e credibilizamos as instituições como fontes de informação relevante?

Fazendo a ponte com os dilemas do terrorismo que abordámos de início, trazendo à lembrança o ataque às mesquitas de Christchurch, Harari explica-nos que, *para os Estados, é difícil suportar estas provocações porque a legitimidade do Estado moderno se baseia na sua promessa de manter a esfera pública livre de violência política* (Harari, 2018, p.194). Estará este mundo virtual a estimular melhores democracias? (Schmidt & Cohen, 2010; Papacharissi, 2012).

Uma violência que parece por em causa todo um percurso civilizacional de procura de soluções para uma sociedade baseada na equidade e justiça social, no valor da ciência e do conhecimento, uma sociedade urbana, densamente organizada e interdependente, mas que julgávamos assentes em valores humanistas e verdadeiramente solidários - *As pessoas seculares admiram Galileu Galilei, que se atreveu a questionar se a Terra estaria imóvel no centro do universo; admiram as massas de pessoas do povo que tomaram a Bastilha em 1789 e derrubaram o regime despótico de Luís XVI; e admiram Rosa Parks, que teve a coragem de se sentar num banco reservado exclusivamente a passageiros brancos* (Harari, 2018, p.241).

Num país, como Portugal, ainda inexperiente em fenómenos mais extremos de crise, ou guerra, de que forma pensamos os *social media* para funcionarem em situações de maior gravidade? Perante emergências maiores com impacto na vida das populações de que forma abrimos espaço a esta conexão com efeitos nas atitudes e comportamentos¹⁹?

A primeira-ministra da Nova Zelândia através do seu *Ministry of Civil Defence & Emergency Management*, ministério responsável por toda a gestão de riscos e desastres, onde incluem a dimensão terrorista, usou o *Facebook* essencialmente para manter um

¹⁹ Facebook cria ferramenta para que governos possam emitir alertas de emergência <https://www.b9.com.br/113122/facebook-cria-ferramenta-para-que-governos-possam-emitir-alertas-de-emergencia/>- Consult. 15.03.2019

diálogo constante com quem manifestava medo, ansiedade e desilusão²⁰ perante tamanha atrocidade e foi disponibilizando informação sobre serviços de emergência psicológicos. Mas não se escudou na informação objetiva e pragmática e no dia seguinte as plataformas digitais ampliaram a emoção dos abraços de Jacinda Arden a quem sentiu mais de perto a catástrofe.

Perante cenários como este, acompanhando Harari, *até que ponto o movimento em prol dos direitos humanos que desenvolveu um arsenal de argumentos e defesas impressionantes contra o preconceito religioso e os tiranos humanos* (Harari, 2018, p.247), conseguirá ter a força para nos proteger. *Perante o consumismo e a utopia tecnológica, estaremos preparados para descobrir a verdade acerca do mundo e evitar cair nas garras da propaganda e da desinformação?* (ibid, p.252).

E Harari aponta um caminho possível de futuro construtivo. *Num mundo em que tudo está interligado, o imperativo moral supremo torna-se o imperativo de conhecer (...). Há algo de errado com as intenções de quem não faz um esforço genuíno para saber o que se passa* (ibid, p.264), alertando-nos para um *pensamento grupal tendencioso* (ibid, p.268), relativizando, no entanto, o conceito de pós-verdade, enquanto conceito definidor do nosso tempo - *Na realidade, os seres humanos sempre viveram na era da pós-verdade. O Homo Sapiens é uma espécie de pós-verdade, cujo poder depende da criação de ficções e da crença nelas. (...) Somos os únicos mamíferos capazes de cooperar com vários estranhos porque só nós conseguimos inventar histórias fictícias, espalhá-las e convencer milhões de outros a acreditarem nelas. Desde que todos acreditem nas mesmas ficções, todos obedecem às mesmas ordens e, portanto, conseguem cooperar eficazmente* (ibid, p. 271).

Para os cientistas políticos Steven Levitsky e Daniel Ziblatt, que se debruçam sobre a atual crise das democracias (Levitsky & Ziblatt, 2018), esta pluralidade precisa de ser urgentemente trabalhada pelos “partidos do regime”, com respaldo nas propostas políticas

²⁰ Resources to help with mental distress after Christchurch incident - <https://www.health.govt.nz/news-media/media-releases/resources-help-mental-distress-after-christchurch-incident?fbclid=IwAR1RwhXGCKbMa5aV9zzMUsLcb8tU59K7OoI-ulaVv0mnrgrRH5kpcht4CEI> – Consult. 15.03.2019

e no exercício dos governos. As regras escritas expressas nas constituições e instituições guardiãs (polícias, tribunais, serviços de *intelligence*), funcionam e sobrevivem ao tempo **quanto mais estiverem suportadas em regras não escritas**, um conjunto de crenças e de princípios que exaltem os valores de uma sociedade livre e igualitária, tendo por base um **conjunto de normas de tolerância mútua** e impedindo uma política de “luta livre”.

Temos tendência a imaginar a morte das democracias nas mãos de homens armados, em contextos associados a profundas crises económicas, grandes desastres naturais, guerras, insurreições armadas, golpes de estado (Levitsky e Ziblatt, 2018, pp.15), mas hoje os sistemas de alarme não funcionam porque os populismos e os totalitarismos fazem o discurso da defesa das regras democráticas e das suas instituições, muitas vezes usadas como pretexto para a sua subversão e manipulação. *Quando concordamos com os nossos rivais políticos, pelo menos às vezes, há uma probabilidade menor que os vejamos como inimigos mortais* (ibid, p.15).

Depois de uma propaganda concertada com os *media*, Viktor Orbán, na Hungria, chega ao poder com maioria, altera a constituição e minimiza as competências do tribunal constitucional e legisla no sentido de limitar a liberdade de expressão e a liberdade de associação, criminaliza os sem-abrigo que ocupam as vias públicas, proíbe os estudantes formados nas universidades públicas de emigrarem, obrigando os jovens a permanecerem durante 10 anos no país, acima de tudo, transformando abruptamente um conceito fundamental das democracias liberais e que reside no princípio da separação de poderes (Urbinati, 2015, p.478), **uma metamorfose nas democracias difícil de acompanhar, onde não escapam os serviços públicos comprimidos entre governos e opiniões públicas**.

Neste contexto, importa também perceber se as mensagens, as narrativas e identidades que construímos na comunicação das instituições do Estado, seja poder local, regional ou central, trabalham estes valores e princípios absolutamente centrais à sobrevivência dos Estados democráticos, a pluralidade, a tolerância, a “boa convivência”²¹, a diversidade

²¹ Conceito desenvolvido por Marielle Franco nos seus estudos académicos e no seu trabalho enquanto deputada brasileira, preocupada com a violência nas ruas do Brasil e a necessidade de entendermos a

cultural e religiosa, não abandonando quem se encontra mais na periferia e nas margens dos poderes.

O futuro das democracias, dos Estados e administrações públicas é, assim, demasiado incerto, mesmo num país, como Portugal, que se posiciona, num canto do mundo, algo protegido dos holofotes dos grandes interesses geoestratégicos, mas que se reclama, justamente, no pódio dos índices de segurança, terceiro lugar do *Global Peace Index*²² (GPI, 2019) e que, tal como acontecia com a Nova Zelândia até ao momento dos recentes atentados, parece imune a esta violência mais dolorosamente absurda.

1.3 Dialética entre Estado, governos, autoridades, ordem e segurança

Analizamos os conceitos de Estado, ordem, autoridade e políticas públicas, partindo de interrogações fundamentais - *o sucesso das políticas estará mais no poder centralizado e burocrático, ou na defesa das liberdades e direitos individuais, ou ainda numa política feita de engenho que a impeça de seguir uma espécie de racionalidade exaustiva?* (Aurélio, 2012, p.12).

Ao Estado parece anteceder-lhe a necessidade de mediação e gestão de interesses individuais, gerindo conflitos entre o bem e o mal e o desejo de poder, traduzido em **“políticas” enquanto arte de definir o bem comum e apontar aquilo que o poderá garantir** (ibid, p.28), *numa estabilidade sempre volátil entre força e lei, por um lado, e a violência e o crime, por outro, e que se amalgamam nos seus alicerces* (ibid, p.39), *sendo o bom regime político aquele que leva os cidadãos a fugirem dos extremos* (ibid, p.77).

Para Diogo Pires Aurélio que acompanha toda a filosofia de Maquiavel e todas as interpretações subsequentes das teorizações iniciais sobre os fundamentos dos Estados-nação, a política tem de ir além da *arte do contingente* (ibid, p.153) e como tal superior

linguagem de todos os grupos étnicos e sociais, tendo por base lógicas comunitárias e urbanísticas facilitadoras dessa ligação. Marielle foi assassinada no dia 14 de março de 2018.

<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2019/03/marielle-franco-disseca-a-upp.shtml> . Consult. 22/09/2019

ao suceder dos acontecimentos. *As políticas e as leis ditadas pelos Estados destinam-se a fixar modos de agir e a impor limites à liberdade de movimentos. O que é, afinal, a segurança – individual ou coletiva -, esse objetivo primeiro a que se destina a ação política, serão um certo grau de imunidade à contingência?* (ibid, p.154).

Como tal, é esta *permanente necessidade de segurança, que motiva a cooperação*, o reconhecimento das soberanias, das hierarquias de poder, o respeito pela letra da lei e as decisões dos tribunais, que permite o entendimento das decisões, que permite entender os políticos, avaliando as tomadas de posição “a bem da multidão”, nunca excluindo uma tensão permanente entre os decretos dos governantes e as convicções, vontades e liberdades individuais que, no limite, poderá traduzir-se no não cumprimento, ou na desobediência às orientações inscritas nos decretos, mesmo quando se apresentam aparentemente bem justificados nos seus preâmbulos.

O autor encontra assim no pensamento político de Maquiavel um enredo de argumentos fundamentais para a compreensão da política moderna, destacando a visão amoralista do “Príncipe”, menos preocupado com a busca incessante dos equilíbrios socialmente justos, mas na valorização de um soberano muito mais robusto e virtuoso no domínio de saberes e técnicas fundamentais ao equilíbrio político e à defesa do Estado.

Um equilíbrio que nunca deixa de ser instável, fundamentado em “razões de Estado”, **“estados de necessidade”** sucessivos e uma percepção de conflito permanente de interesses entre indivíduos (política interna) e entre nações (política externa) – *uma vez generalizada, a necessidade deixou de poder distinguir-se, ou seja, a sua evidência abandonou o espaço público para se refugiar nos gabinetes dos especialistas, cujo saber passou então a ser o único critério para identificar a urgência das situações.* (ibid, p.171). Um nível de especialização e de saber que resulta num distanciamento dos cidadãos das políticas e numa percepção de que os números, as estatísticas e os indicadores (as chamadas “evidências”), pouco refletem os problemas mais essenciais do quotidiano.

<i>Lei de Bases da Proteção Civil - Lei n.º 27/2006, de 3 de julho</i>	<i>Orgânica da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil - Decreto-Lei n.º 45/2019 de 1 de abril</i>	<i>Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho</i>	<i>Lei de Segurança Interna - Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto</i>	<i>Orgânica da Guarda Nacional Republicana - Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro</i>	<i>Orgânica da Polícia de Segurança Pública - Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto</i>
<p>Artigo 8.º - Alerta, contingência e calamidade 1 — Sem prejuízo do carácter permanente da atividade de proteção civil, os órgãos competentes podem, consoante a natureza dos acontecimentos a prevenir ou a enfrentar e a gravidade e extensão dos seus efeitos atuais ou expectáveis: a) Declarar a situação de alerta; b) Declarar a situação de contingência; c) Declarar a situação de calamidade.</p> <p>Artigo 19.º Calamidade - Competência para a declaração de calamidade - A declaração da situação de calamidade é da competência do Governo e reveste a forma de resolução do Conselho de Ministros</p>	<p>Artigo 3.º Missão - 1 — A ANEPC tem por missão planear, coordenar e executar as políticas de emergência e de proteção civil, designadamente na prevenção e na resposta a acidentes graves e catástrofes, de proteção e socorro de populações, coordenação dos agentes de proteção civil, nos termos legalmente previstos, e assegurar o planeamento e coordenação das necessidades nacionais na área do planeamento civil de emergência, com vista a fazer face a situações de crise ou de guerra</p>	<p>Missões das Forças Armadas - Artigo 4.º, n. 2 — As Forças Armadas podem ser empregues, nos termos da Constituição e da lei, quando se verifique o estado de sítio ou de emergência</p>	<p>Competências do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna - Artigo 19.º</p> <p>Competências de comando operacional - 1 - Em situações extraordinárias, determinadas pelo Primeiro-Ministro após comunicação fundamentada ao Presidente da República, de ataques terroristas ou de acidentes graves ou catástrofes que requeiram a intervenção conjunta e combinada de diferentes forças e serviços de segurança e, eventualmente, do Sistema Integrado de Operações de Protecção e Socorro, estes são colocados na dependência operacional do Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna, através dos seus dirigentes máximos.</p>	<p>Artigo 3.º - Atribuições - o) Participar, nos termos da lei e dos compromissos ecorrentes de acordos, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz e humanitárias, no âmbito policial e de protecção civil, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais</p>	<p>Artigo 3.º - Atribuições - o) Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz, e humanitárias, no âmbito policial, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;</p>

TABELA 3 - "ESTADOS DE NECESSIDADE" – SISTEMAS DE DEFESA, SEGURANÇA E PROTEÇÃO

As forças e serviços de defesa, segurança e proteção civil organizam-se para situações extremas, situações limite e de exceção, tendo sempre como princípio a garantia das condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito, texto que acompanha a generalidade dos diplomas citados.

A relação entre representantes e representados que justifica a existência de Estados expressos em autoridades políticas, governos e instituições, tem na sua essência a vontade de paz, segurança e mediação de vontades de poder – *a correlação soberano-súbdito é artificial ou jurídica, mas o seu alicerce permanece na natureza dos homens, de tal modo que o ilimitado poder do representante só se justifica por esta finalidade intrínseca que é a segurança dos representados* (Aurélio, 2012, p.176).

Como não antevemos sociedades sem conflitos, com capacidade para banir o risco das irracionalidades dos indivíduos, mesmo num contexto de globalização em que organizações supranacionais assumem a liderança na defesa dos direitos humanos, o Estado e as suas instituições parecem ter ainda um longo caminho de evolução, neste balanceamento entre interesses particulares e interesse comum, pondo em comunicação grupos divergentes nas suas pretensões, representando, pelo menos simbolicamente, *a força de um coletivo fundado e mantido na diversidade* (ibid, p. 265).

A força dos coletivos precisa de discursos eloquentes e de ficções unificadoras da nossa pluralidade, tão bem percebido pelas instituições militares que, quase sem paragens e ao longo de todo o ano, constroem um calendário de cerimónias e celebrações – Dia de Portugal, Dia dos Combatentes, Dia da Força Aérea, Dia da Marinha, Dia do Exército, chegada das tropas, partidas de novos contingentes, condecorações e homenagens, eventos sempre com grande carga simbólica (a bandeira, o hino, as fardas, os galões, as medalhas), que unifiquem os seus homens, todo o “edifício da defesa”, famílias e cidadãos em redor dos valores do patriotismo e da segurança nacional e mundial.

A comunicação feita *online* por parte das instituições públicas garantes da defesa, segurança e proteção, terá uma visão de união dos seus públicos internos, ou tenderá a abrir-se verdadeiramente a toda a comunidade, na construção de uma identidade que preserve o essencial do seu património de valores, ao mesmo tempo renovados e impulsionados por uma tendência de inovação e modernidade?

Quem lidera governos e gere a máquina do Estado confirmará com facilidade a tese de que *a capacidade humana de cooperar depende de um equilíbrio delicado entre verdade e ficção*, lideranças também mais conscientes das exigências do escrutínio público permanente - ***Embora num tempo de Facebook e Twitter seja, por vezes, difícil decidir em que versão dos acontecimentos acreditar, pelo menos já não é possível a um regime matar milhões sem que se saiba*** (Harari, 2018, p.276).

Como reflete Harari, *as fake news não são um registo do nosso tempo*. Desde que o *Homo Sapiens* se constituiu como ser cognitivo, que necessita de inventar histórias, fundamentais na construção das redes sociais humanas, no diálogo com os mortos e com as tragédias da vida – *Não há quaisquer provas científicas de que Eva tenha sido tentada pela Serpente (...)* certas *fake news* duram para sempre (Harari, 2018, p.272), e muitas e tantas vezes, *os credos religiosos possibilitam a cooperação humana em grande escala* (ibid, p.277).

Esta “criação” de histórias e gestão de argumentos, tem respaldo nas publicações diárias dos *feeds* das instituições e iremos acompanhá-las no sentido de percebermos a relevância destas histórias na produção de significados.

As instituições do Estado responsáveis pela proteção, segurança e defesa das comunidades e países, são assim convenções humanas que resultam de ficções jurídicas complexas e que, como sempre, vivem sempre presas ao dilema **se estarão ao serviço do poder, ou ao serviço da verdade, dilema que acompanha os profissionais que ocupam os departamentos de relações públicas das suas instituições.**

Ao mesmo tempo que organizam respostas aos jornalistas, têm hoje a capacidade de construir com autonomia as suas próprias narrativas, combinando vários suportes, ligando texto, a fotos, *banners* e vídeos, vão preenchendo os seus *feeds* ajustando a cada segundo o seu posicionamento no ambiente digital, adaptando o tom da voz da instituição e os meios e ferramentas escolhidos de acordo com a compreensão que vão conseguindo fazer de todo o furor mediático - *Como espécie, os seres humanos preferem o poder à verdade. Dedicamos muito mais tempo e esforço à tentativa de controlar o mundo do que à tentativa de o compreender* (Harari, 2018, p.281).

Possivelmente qualquer esforço de investigação académica nos dias de hoje precise de ir ligando o sentido mais profundo dos acontecimentos, com os comportamentos dos indivíduos, as suas vidas íntimas e mais interiores, a gestão dos seus quotidianos, a nossa conduta mais pessoal, ética e moral (Harari, 2018).

De igual modo estas questões são colocadas a quem tem responsabilidades na comunicação das suas instituições, com particular relevância nas instituições públicas, num permanente questionamento ético sobre o papel dos profissionais da comunicação nas organizações, na defesa das suas instituições, ao mesmo tempo, protegendo os cidadãos e os valores democráticos de transparência, verdade e igualdade.

Para as instituições do estado que se arriscam nos *Social Media*, parece ser essencial as relações de confiança que se procuram estabilizar, insistente e permanentemente, junto dos “cidadãos seguidores”. **Se deixamos as pessoas sozinhas, geramos pânico e caminhamos para o desnorte.**

Nas democracias modernas e liberais elegemos os nossos representantes, numa relação idealmente coerente entre autoridades políticas e autoridades públicas, estas últimas executantes dos programas e ideários políticos, numa procura incessante de consensos

entre governantes e governados, prestadores de serviços públicos e “utentes”, governos e estruturas públicas que, a cada passo, vão antecipando e reagindo a tensões, desvios da norma, egoísmos e atos violentos.

Seguindo o pensamento de teóricos fundamentais do “contrato social” como Hobbes, Locke e Rousseau, destacamos o ideário de Hobbes em que os **Estados** são assim uma espécie de “**máquinas artificiais de denominação**”, burocraticamente estabelecidos, **baseados numa relação contratual entre cidadãos e instituições políticas, que procuram a normalização da vida em sociedade** (Pirro, 2017).

Para Thomas Hobbes a construção de sociedades organizadas tendo por base governos e ordens políticas permitiu à humanidade sair de ambientes absolutamente hostis, extremos, desumanos e particularmente sombrios, resumindo Hobbes a vida do homem no “estado de natureza”, ou seja, “pré-político” e “pré-governo”, como “uma vida solitária, pobre, desagradável, brutal e curta” (Pirro, 2017, p.3²³)

Através do “contrato social” e de um sentido coletivo de progresso social, de maior escolarização e acesso a condições básicas de igualdade (saúde, educação, justiça, cultura), num processo de nivelamento de direitos e deveres, fomos evoluindo para sistemas de compromisso e de cooperação social que, apesar de todos os inconvenientes, permitem hoje democracias representativas, em que os poderes instituídos se permitem ao escrutínio, observados, essencialmente, quando algo escapa ao normal funcionamento das sociedades. Seguramente não pensamos em sismos e *tsunamis* todos os dias, mas iremos seguir com atenção todas as instruções que nos forem dadas pelas fontes oficiais e estatais quando uma situação de maior gravidade venha a acontecer nas nossas vidas.

Estamos naturalmente longe de vivermos num tal nível civilizacional em que a responsabilidade cívica, altruísta e solidária dos indivíduos dispensaria um governo, retirando sentido à existência de instituições balanceadoras e “moralmente superiores”, instituições, segundo a conceção Weberiana, nas quais delegamos *o monopólio do uso da*

²³ This logic would explain why Hobbes, who of all the classic social contract thinkers offers the most grim picture of life without government - he describes it succinctly as “solitary, poore, nasty, brutish, and short” (Pirro, 2017, p.3)

força e da violência. Por abstrato, os comportamentos iriam suceder-se sempre conforme o desejado, sem necessidade de controlo, distantes da tensão, da punição e da aplicação da força, utopias que nos valem apenas enquanto utopias e ideias futuristas de horizontes possíveis.

Como confiava o filósofo Hans Kelsen, legitimamos a necessidade do direito e dos ordenamentos jurídicos, reguladores das sociedades e das relações humanas, sendo o direito e as normas legais, *a técnica social que consiste em obter a conduta social desejada dos homens através da ameaça de uma medida de coerção (...)* (Kelsen, 2000, p.27), uma técnica, segundo Kelsen, absolutamente vital e necessária aos equilíbrios sociais.

Max Weber dedicou-se, em grande parte, a explicar os fundamentos do Estado moderno - *o Estado moderno pode ser definido pelos meios peculiares que lhe são próprios, como é peculiar a toda associação política: o uso da força física* (Weber, 2003, p. 8), esclarecendo que *a força não se constitui no meio único do Estado - ninguém jamais o afirmaria -, porém a força constitui-se num elemento específico do Estado* (ibid, p.9), descrita por Weber como uma “**violência legítima**”, numa *relação de homens que dominam seus iguais e em que os dominados devem obedecer à suposta autoridade dos poderes dominantes*.

A aceitação da autoridade e da dominação tem justificações diversas: a tradição e o respeito pela tradição; o carisma e a capacidade de liderança de alguns homens e personalidades e depois temos *a dominação imposta por meio da legalidade, fundada na crença da validade do estatuto legal e da competência funcional baseada em normas racionalmente definidas. Essa é a dominação exercida pelo moderno servidor do Estado e por todos os detentores do poder a ele assemelhados* (Weber, 2003, p. 11).

A compreensão e o respeito pela Constituição de um país, pela infraestrutura burocrática que une governos, políticas e instituições, nomeadamente aquelas que são entendidas como garantes da defesa, proteção e segurança da vida das comunidades e de um país, esse respeito e essa eventual perceção de credibilidade, não poderão ser entendidas como garantidas e aceites por todos, muito menos aceites igual e inteiramente por todos. Pelo contrário, exige um trabalho permanente e sistemático de diálogo com os cidadãos e

“governados”, como nos recomenda em tom de alerta o pensamento de Ortega y Gasset (Gasset, 2013) e tendo como orientação o conceito de pluralidade de Hannah Arendt anteriormente explorado. A durabilidade da civilização, da valorização da ciência, da cultura e dos homens politicamente livres, são condições voláteis, frágeis, que precisam ser continuamente defendidas.

O “homem massa”, perante a superabundância de meios e técnicas, vive num comodismo e num conforto, promotores de um sentido individual de triunfo, contentamento e domínio. O “homem vulgar” domina o mundo, impondo a sua vulgar opinião, sem ouvir as instâncias superiores, nem as autoridades, prevalecendo os seus desejos de tirania e a sua barbárie mais íntima, sem contemplações, nem balizas, porque distante da religião, das tradições, da história e dos costumes, ao mesmo tempo afastado de uma cultura e de um conhecimento transversal, verdadeiramente global e enciclopédico.

O homem massa é um tecnicista, um especialista, percebe do seu nicho de saber, um saber segmentado e ilusório, que lhe dá a sensação de domínio e segurança. **A política, a arte, a moral, a história, a cultura, as normas sociais, a vida pública, tudo estranhamente se desvanece, invertendo-se qualquer sentido de progresso e de sustentação de liberdades em troca de rebeldias e massas ignorantes triunfantes** (Gasset, 2013).

Recorrendo novamente a Hobbes, só reduzindo o orgulho do homem, conseguimos construir um poder a partir de um Estado – equiparando o Estado ao monstro *Leviathan*, um poder público verdadeiramente hierarquizado, centralizado e autoritário, promotor da estabilidade social. Esta ideia de Hobbes, levada ao extremo, poderia levar-nos a uma ideia de Estado cada vez mais equipado e sobredimensionado, baseado num poder esmagador, impessoal, repressor e sem preocupação de limites, ideia muitas vezes defendida em momentos em que o sentimento de insegurança assume maiores proporções – *even when an act of terrorism persuades us to give our government more leeway in defending us, the government’s power to protect us are just as likely to be transformed into means of repression turned on us* (Pirro, 2017, p.13).

Esta crítica aos governos e aos robustos aparelhos de Estado vão permanecendo no tempo, está no centro dos debates ideológicos e partidários, inclusive nas discussões dos

orçamentos e afetação de impostos, nomeadamente nas polícias, nos militares, nos bombeiros e dispositivos de proteção civil, numa relação de equilíbrios sempre difícil.

Por um lado, queremos liberdade e independência dos indivíduos, espaço para a “espontaneidade histórica e social” como diria Ortega y Gasset (Gasset, 2013, p.77), por outro lado, compreendemos a necessidade de garantir a unidade e a coesão da vida em sociedade, naquilo que é a vida interna dos países e a própria relação entre Estados e Nações.

Quando olhamos para os discursos das instituições e as identidade que constroem no diálogo diário e permanente com os cidadãos via *social media*, interessa-nos também perceber se as instituições públicas centrais na segurança de um país contribuem diretamente para antecipar, prevenir e dar resposta a um conjunto de riscos e ameaças, ou se andamos mais perdidos em *posts* inconsequentes, ligeiros e emotivos?

Ortega y Gasset no momento que escreve “A Rebelião das Massas” parece antever o holocausto nazi e a Segunda Guerra Mundial. Hoje ainda temos sobreviventes desse tempo que nos ajudam a perceber esse período negro da história, mas que também contam histórias de uma invulgar cooperação, pessoas que salvaram outras pessoas sem se conhecerem, simplesmente porque eram seres humanos e porque estavam em perigo²⁴, lembrando que nem todos os valores inscritos no secularismo, estão condenados a diluírem-se e a perderem-se, **sendo que o risco é presente e é real** - *Ao tornarmos as lições do Holocausto numa nota de rodapé, falhamos em compreender a modernidade, colocando o futuro em risco. O início do século XXI começa a assemelhar-se com o início do século passado, à medida que a preocupação com comida e água acompanha os novos desafios ideológicos que se colocam globalmente, lê-se na contra capa de Terra Negra, de Timothy Snyder.*

Os alertas de Gasset são dirigidos à Europa, muitas vezes hoje referenciada como a região mais segura do mundo²⁵, mas que tem no seu “catálogo de violência” o cerco de Sarajevo e o massacre de Srebrenica, um dos conflitos mais perturbadores da nossa história recente enquanto Continente, enquanto civilização e que encerrou a última década do século XX com 100 mil mortes e milhares de refugiados, bem no coração da Europa dos consensos e do discurso da tolerância. Um conflito que implode já no tempo das Nações Unidas, instituição agregadora e mediadora de países e vontades, num tempo de forte aclamação dos Direitos Humanos, prólogo de tantos acordos e tratados. Uma guerra tão sangrenta e impiedosa (e que nos chegava pela televisão), e que levou à acusação e condenação de Radovan Karadzic²⁶ de genocídio e limpeza étnica em relação à comunidade muçulmana pelo tribunal internacional de Haia. O vídeo do atirador responsável pelos atentados em Christchurch, ironicamente, tinha como som de fundo a música do exército de Karadzic.

A paz e a segurança, o cumprimento e o respeito pela legalidade dos Estados e governos, a respeitabilidade dos acordos internacionais que normalizam a relação entre Estados e Nações, todos estes entendimentos e compreensões não são dados adquiridos.

A imagem que nos faz virar a cara pela dor que provoca de Óscar Ramirez e a menina Valéria²⁷, mostra-nos que há muitas pessoas neste mundo sem acesso às condições mais elementares de dignidade, e mostra também o desnorte das democracias liberais fundadas nos valores mais humanistas, cujas instituições vacilam e hesitam nas decisões, sem capacidade de canalizar esforços, nem na resposta mais imediata, socorrendo pessoas em perigo de vida. Uma diplomacia temerosa que impede medidas à altura do problema, que exigiria mais diálogo político entre governos, e de soluções que permitam a estabilização dos países de origem e de onde se foge, arriscando tudo, porque pouco ou nada se tem a perder.

²⁵ <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/> - *Europe remains the most peaceful region in the world, and it recorded a very slight improvement in peacefulness after several years of deterioration. Twenty-two of the 36 European countries recorded improvements on the 2019 GPI.*

²⁶ <https://www.dn.pt/lusa/interior/tribunal-de-haia-pronuncia-se-hoje-sobre-veredicto-final-de-radovan-karadzic-10702263.html>

²⁷ <https://observador.pt/2019/06/26/a-historia-da-foto-que-retrata-a-tragedia-de-pai-e-filha-que-morreram-ao-tentarem-entrar-nos-estados-unidos/>

Nas democracias liberais elegemos as pessoas que julgamos mais competentes e preparadas para nos representarem e governarem, com reflexo nas escolhas das lideranças das diferentes instituições públicas, também das Forças e Autoridades.

É no quadro dessas democracias liberais que estamos a conseguir eleger personalidades como Donald Trump que rompe com um acordo nuclear e define mais sanções económicas, aumentando a tensão com o líder iraniano Hasan Rohani, e como diria o professor Diogo Aurélio na leitura que faz de Maquiavel, nada melhor como anunciar uma guerra e definir um inimigo para unir um país. Neste caso, o inimigo parece ser o regime iraniano, que se vai fechando perante novas ameaças, travando inclusive movimentos liberais que se manifestam contrários ao conservadorismo do poder vigente²⁸, que prende Maedeh Hojabri²⁹ por publicar vídeos no seu *Instagram*, sem lenço na cabeça, jovem que no momento da sua detenção contava com uns expressivos 50 mil seguidores; as mesmas democracias ditas liberais elegem Bolsonaro, cuja qualidade ética ficou evidente quando recuperou as comemorações da ditadura militar, nada surpreendente, quando tempos antes da sua eleição, o seu filho mostra publicamente o seu apreço pelos torturadores de Dilma Rousseff, saudoso do tempo da ditadura militar³⁰.

É neste ambiente de interdependências e infindáveis conexões, de múltiplos riscos e incertezas, que nos debruçamos sobre a forma como as nossas “instituições de segurança” comunicam, diríamos, com o mundo, procurando as vantagens da *Web* social, afirmando identidades e influenciando audiências e opinião pública.

O carácter experimental visível no arranque da *Web* social por parte das forças e serviços parece-se que vai dando lugar a um uso das ferramentas tecnológicas cada vez mais

²⁸ <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2019-02-10-Se-uma-mulher-nao-pode-decidir-como-usar-o-seu-cabelo-como-podera-controlar-o-que-vai-dentro-da-sua-cabeca->

²⁹ <https://tvi24.iol.pt/internacional/irao/jovem-iraniana-detida-por-publicar-ideos-a-dancar-no-instagram>

³⁰ <https://exame.abril.com.br/brasil/eduardo-bolsonaro-celebra-impeachment-agradecendo-torturador/>

intencional, preocupados em concorrer no “mercado da atenção”, e como tal, um uso cada vez mais estratégico e intencional.

Não devemos esquecer que as instituições públicas também concorrem entre si, entre pares, justificando a sua função social como imprescindível e insubstituível.

1.4 A internet e a quebra de fronteiras entre espaço público e espaço privado e os difíceis equilíbrios democráticos

Connection technologies will carve out spaces for democracy as well as autocracy and empower individuals for both good and ill (Schmidt & Cohen, 2010).

Com a *internet* criou-se uma expectativa e um entusiasmo coletivo de que conseguiríamos finalmente ouvir as opiniões de todos os cidadãos comuns, sem intermediários, sem jornalistas, sem controlo dos grandes poderes económicos e estatais.

A *Web* apresentava-se como um palco mágico de partilha generosa de informação, onde cada um e cada qual teria espaço para projetar a sua voz e onde a participação cívica na vida política poderia ser potenciada a todos os níveis, também no amadurecimento das democracias, numa atmosfera altruísta de envolvimento nos assuntos públicos de todas as pessoas, várias idades, diferentes gerações, homens e mulheres de várias etnias, religiões, classes sociais, compreendendo os grandes assuntos e causas comuns que nos afetam a todos.

Filósofos, cientistas e estudiosos dos impactos sociais e políticos dos *media* digitais também entraram neste carrossel de emoções, cada vez mais atentos aos efeitos e impactos nas democracias, mais cautelosos sobre a generosidade das ferramentas que dispomos para conectar opiniões.

Para Nadia Urbinati (Urbinati, 2015), a **democracia representativa** é um conceito complexo, nada fácil de definir, **uma forma de colecionar opiniões, que competem entre si e se convertem em projetos políticos e partidários, através do voto e da escolha dos nossos representantes**. Este processo de competição, ao mesmo tempo de

recolha das opiniões das pessoas comuns, exige a salvaguarda de direitos: direito à livre expressão, direito de livre associação, direito de nos organizarmos em grupos, movimentos e partidos, direitos estes exercidos antes, durante e após as eleições. Toda esta dialética baseada em Parlamentos e partidos foi de algum modo colocada em causa com a revolução tecnológica e o impacto da *internet* e dos *new media*, talvez a maior revolução com impactos no domínio político após a invenção do sistema mecânico de Gutenberg em 1450 e o surgimento da imprensa de acordo com a investigadora.

Para Urbinati este **ambiente de permanente criticismo da democracia**, colocando constantemente em causa a qualidade e seriedade dos agentes políticos, abre espaço aos populismos centrados em discursos que dividem as pessoas atentas a líderes demagogos, mais do que a partidos e a ideais políticos, desfigurando-os e tendo por base uma manipulação clara do espaço mediático - *Participation is not an alternative to representation. It is a way to check that representation is working* (Landemore, 2007).

Seguindo as ideias de Montesquieu, a existência de entidades intermediárias, permitem garantir as condições para o funcionamento de governos moderados, articulando poderes, obstaculizando e impedindo a sua concentração exagerada, considerando a imprensa e os partidos políticos os dois “*intermediar bodies*” cruciais para a continuidade das políticas de equidade e baseadas no sufrágio universal (Urbinati, 2015).

Todo este impacto da *internet* e da participação direta e horizontal, acontece num momento em que estes dois “*intermediar bodies*” são colocados em causa, num ambiente de crises económicas e financeiras que trouxeram à superfície clivagens sociais profundas e desconfianças no “sistema”, num desejo claro dos cidadãos de verificarem e monitorizarem a vida das instituições, que depois tem tradução num julgamento e num posicionamento inspetivo envolto numa carga negativa - *Despite some impressive transformations, a live broadcasting representative democracy politics is no more democratic than when the accredited press and the political parties played a more determinant role*, ao mesmo tempo é seguramente mais voyeurista e barulhenta (Landemore, 2007).

As democracias vivem enormes pressões, consequência de sentimentos de desconfiança, ganhando força a ideia de ineficiência e esbanjamento de recursos públicos, uma sociedade que se distânciada dos governos, parlamentos e autoridades.

Aumenta a intensidade da discussão numa espécie de “Ágora virtual”, mas, ainda assim, dentro das fronteiras da democracia e das regras constitucionais. Acrescenta Urbinati, que o declínio dos partidos é agravado por uma fragilização das instituições, nos seus vários níveis de atuação, quando se soma o destaque dado aos *experts* e ilustres peritos sobre este ou aquele assunto, substituindo a lentidão da discussão parlamentar e o jogo de negociação permanente entre eleitores e eleitos.

Este posicionamento crítico das mutações que vão acontecendo nas democracias constitucionais, é normalmente acompanhado de uma análise sobre esta relação cada vez mais intrincada entre o que se entende por **esfera privada e esfera pública** e em que os *social media* são protagonistas, **tão destacados no impulso que deram às “Primaveras Árabes”, acusados e olhados com enorme desconfiança quando preparam o caminho para a eleição de Trump e Bolsonaro.**

A *internet* e os *social media* ao mesmo tempo transportam um ideal de participação cívica e conexão, mas será esse envolvimento cívico genuíno nos grandes assuntos da vida pública? A *internet* amplia as vozes dos ativistas e defensores das grandes causas, ao mesmo tempo torna visível o discurso de ódio e não temos nenhum sentido editorial que faça a crítica e acompanhe o que se diz e o que se escreve (Papacharissi, 2002).

Zizi Papacharissi resume a atmosfera que se respira no ambiente *online* em algumas ideias centrais³¹:

1 - Personalization / The network self / remote connectivity; 2 - New narcissis: blogging; 3 – The rebirth of satire and subversion: YouTube; 4 - social media aggregators and the plurality os collaborative filtering; 5 – The agnostic pluralism of online activism.

³¹ Danielson Award Lecture and Presentation: Zizi Papacharissi
<https://www.YouTube.com/watch?v=1PcO1Wnvs3U&t=1835s>

Afinal tudo depende da forma como usamos este meio operativo convergente, onde operam múltiplas tecnologias, nunca desligadas das condições políticas, culturais, sociais e económicas que permitiram o seu surgimento.

A discussão académica sobre o envolvimento e a participação cívica, neste caso tendo por base as tecnologias sociais, nunca se desliga de fazer o tributo ao filósofo alemão Jurgen Habermas e aos seus conceitos centrais (Castells, 2008, Papacherissi, 2008; Khan, 2012) – *The public sphere presents a domain of social life in which public opinion is expressed by means of rational Public Sphere and Beyond public discourse and debate* (Habermas, 1964).

O valor maior desta esfera pública reside na habilidade de facilitar uma discussão desinibida e diversa sobre os assuntos públicos e neste sentido o potencial democrático da *internet* para Papacharissi, está menos ligado ao sentido de “esfera pública” do filósofo germânico, mas estará mais próximo desta visão contemporânea dos impulsos e desejos, e num sentido narcísico, onde as opiniões pessoais saltam para a praça pública sem qualquer filtro, reflexão e capacidade de confronto pacífico, numa espécie de “*banality of the social order*”.

Quando escrevemos um *blog*, ou publicamos diariamente no *Facebook*, ou *Instagram*, sobre o que pensamos sobre a vida e o mundo, em tom de “diário íntimo” das nossas reflexões e inquietações, nunca nos desligamos de quem nos vai ler e como isso poderá influenciar opiniões e consciências, numa espécie de teatralização permanente “do nosso eu”, fazendo lembrar o brilhante título do livro de Erving Goffman, *The presentation of self in everyday life* (Goffman, 1959) – *Quando um indivíduo se apresenta diante dos outros, haverá geralmente motivos que o levem a mobilizar os seus atos de modo a veicular para os outros a impressão que ao indivíduo interessa veicular* (Goffman, 1959, p.14).

Esta permanente “apresentação do eu” talvez mais permanente na contemporânea sociedade da conexão e da partilha *online* dos quotidianos, parece ainda ainda pouco sensível e consciente para o efeito social e político dessas partilhas.

Muhammad Zubair Khan e seus companheiros de investigação (Khan, 2012) da Universidade Gomal, no Paquistão, também recuperam os conceitos e modelos de Habermas, e tentam perceber como se aplicam ao que consideram por *esfera pública global* e *sociedade civil global*.

A esfera pública permite o controlo democrático do Estado e ocupa o espaço físico e virtual dos *media*, sistematizando os autores os princípios basilares do modelo Habermasiano: em primeiro lugar as instituições de *media* são a fundação da esfera pública ao providenciarem informação e fóruns de diálogo público, ao mesmo tempo transportam e veiculam as visões públicas junto do aparelho do Estado; em segundo lugar, há um debate permanente sobre a soberania do Estado e a opinião pública, forçando a construção de instrumentos que assegurem um Estado verificável (*accountable*) e que responde às necessidades e anseios; em terceiro lugar, precisamos de uma sociedade vibrante (Khan, 2012, p.3), dimensão sempre entusiasticamente explorada por Manuel Castells - *This media system includes what I have conceptualized as mass self-communication, that is, networks of communication that relate many-to-many in the sending and receiving of messages in a multimodal form of communication that bypasses mass media and often escapes government control* (Castel, 2008, p.90).

Ao darmos o salto para o ciberespaço os autores consideram que começa a ser delineado um espaço público novo, feito de pessoas e de uma combinação de narrativas míticas de progresso com impulsos fortes e modernos de realização e desenvolvimento pessoal. **O ciberespaço é público e ao mesmo tempo é privado, atraindo pessoas que querem reinventar as suas vidas públicas e privadas. O ciberespaço oferece um novo terreno para por em jogo velhas e centenárias fricções entre o indivíduo e a comunidade** (Khan, 2012, p.3).

Todos estes aspetos estão ainda envolvidos numa certa onda de otimismo fruto desta capacidade de mobilização *online*, sem nos esquecermos que a *internet* surge num sistema capitalista e em que as lógicas comerciais e de negócio dominam as intenções mais bondosas.

Zizi Papacharissi (Papacharissi, 2019) afirma energicamente que não precisamos de messias, nem de políticos salvadores, para vivermos em democracia e construtivamente

uns com os outros. **A internet dá palco a essas “figuras salvadoras” e a “públicos afetivos” movidos por “notícias afetivas”, que apostam na conectividade, mas não necessariamente na ação coletiva**, ambientes que muitas vezes contrariam e impedem boas causas de evoluírem, bastando colocar um “contra *hashtag*” mal tratando e ridicularizando as ideias, pessoas e projetos.

Lembrando exemplos como o movimento dos Indignados, o *Occupy*, o “*Black lives matter*”, destaca que a velocidade de informação é tão acelerada que nos cria uma sensação que a mudança vai acontecer ao mesmo ritmo, causando depois insatisfações profundas, conosco, individualmente, com os políticos e com as nossas instituições.

Devemos estar mais concentrados em perceber significados, aproximando-nos uns dos outros, também através das histórias que criamos. Ao mesmo tempo os jornalistas tem de continuar corajosamente o seu caminho de apuramento da verdade - *My recommendation for journalists? Change. Evolve. You have been resisting change ever since the advent of the internet, which you tried to mold into your paradigm. That did not work. What to do with messiahs? Refuse to elevate them to prominence. Treat them as humans. Humans with faults and with talents* (Papacharissi, 2019, p.3).

Mergulhados nesta intensidade de emoções vamo-nos encontrando todos e sem grande critério, nem conhecimento dos curadores que orientam os conteúdos dos *feeds* que seguimos, **cidadãos e governantes, estudantes e professores, empresários e funcionários públicos, polícias, bombeiros e militares, de todas as categorias e patentes, num convívio que dispensa hierarquias pelos infindáveis caminhos da internet.**

1.5 Haverá um papel especial deixado para as relações públicas na defesa das democracias e das suas instituições?

In a very real sense, the purpose of democracy itself closely matches the purpose of public relations. Successful democratic government maintains responsive relationships with constituents, based on mutual understanding and two-way communication. (Cutlip, et al. 2013)

O posicionamento das relações públicas, quer enquanto ciência e conhecimento assente em regularidades teóricas, quer enquanto profissão aperfeiçoando o diálogo entre a organização e o seu universo de relacionamentos e contactos, todos percebemos que as realidades sociais, económicas e políticas das sociedades determinam e condicionam posicionamentos académicos e profissionais mais ou menos libertos.

As concepções mais idealistas sobre comunicação e relações públicas têm por base um conceito de esfera pública inclusiva, recuperando ainda a filosofia de Habermas (Habermas, 1964), em que o ambiente mediático permitiria tornar a informação de vários destinos e proveniências acessível a todos os cidadãos, tornando-os mais críticos e mais capazes na sua capacidade de vigilância e controlo perante os poderes, o Estado e as suas Instituições.

Este “idealismo” vem sendo mantido, independentemente do controlo da informação, desde a sua origem e produção, às condições de distribuição e receção da informação, estando sempre associado a fortes elites políticas e económicas (Fuchs, 2010, p.176).

A prática das relações públicas também nunca poderá ser vista de fora das pressões políticas e das relações de poder.

Quando Harlow se dedica a compilar perto de 500 definições de relações públicas para depois propor uma definição agregadora, uma pesquisa que atravessa todo o século XX, até 1976, e como tal acompanha os processos de industrialização, as Grandes Guerras e o crescimento estrondoso dos *media* de massas, Harlow começa por referir que *as relações públicas ocupam uma função na gestão da organização, facilitando o estabelecimento e manutenção de linhas de comunicação, entendimento, aceitação e*

cooperação entre a organização e os seus públicos (...); e usa como principais ferramentas de comunicação, a investigação e a ética (Tench & Yeomans, 2009).

É também esta necessidade de uma postura ética, de respeito pelo homem e pelas regras da boa-fé e do bom senso, que conferem credibilidade à profissão e ao setor. Por outro lado, as funções de relações públicas possuem uma base social, visando promover o diálogo social, humanizar a face do Estado, defender os direitos de liberdade e igualdade dos cidadãos. Da mesma forma, e enquanto função organizacional, não podem ser exercidas num contexto unidirecional no qual os líderes manipulam os públicos e a opinião pública (Sebastião, 2012).

Retomando os conceitos fundamentais desta disciplina das ciências da comunicação, Gary Warnby e Danny Moss desdobram todas essas *nuances* do conceito de relações públicas em quatro ideias fundamentais e traduzidas com alguma liberdade (Warnaby & Moss, p.8):

- *As RP são essencialmente uma função de gestão, mas assentam a sua ação em processos de comunicação bidirecional;*
- *As RP estão preocupadas em estabelecer e manter um entendimento mútuo e favorável entre as partes (goodwill), nomeadamente entre a organização e certos grupos específicos de pessoas (públicos);*
- *As RP têm uma função de compreensão, análise e interpretação de tendências e assuntos que giram em torno da organização e seus stakeholders, prevendo e minorando impactos e consequências menos positivas;*
- *As RP têm no centro das suas preocupações ajudar a organização a conceber e a atingir objetivos socialmente sustentados, num balanceamento constante entre imperativos comerciais e de negócio e um comportamento socialmente responsável;*

A construção teórica das RP, nos anos oitenta, assumida nomeadamente por Grunig e Hunt, destaca o papel das RP na gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos, uma construção teórica que vai propondo um caminho de aperfeiçoamento, permitindo estabelecer canais que fomentem *feedbacks* constantes entre quem é emissor e recetor dessa comunicação (Grunig e Hunt, 1984, p.24), sendo que toda a estratégia de RP deva ter como horizonte um modelo bidirecional de troca de informação.

O esquema simples de base que explica todo o processo comunicacional enquanto *processo elementar que constitui o social como realidade especial* (Serra, 2007) vai sendo

sofisticado e explicado com um conjunto de contributos que ligam as teorias da comunicação, às ciências sociais e às políticas.

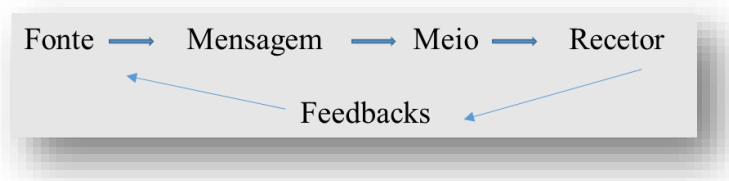


FIGURA 1 – PROCESSO COMUNICACIONAL (SERRA, 2007)

Nesta lógica idealista e quase evolucionista, Cutlip e os seus colegas investigadores (Cutlip et al., 2006) referem que *os objetivos das democracias são os objetivos das relações públicas, a comunicação efetiva entre cidadãos, governos e administração, tendo por base uma comunicação bidirecional, disponível e confiável, fundamental no entendimento entre as partes.*

Jonh White e Laura Mazur (White & Mazur, 1996, apud Tench & Yeomans, 2009) objetivam o propósito das RP, referindo que procuram sempre influenciar comportamentos, uma influência que deve ser exercida através do diálogo, mais do que através de monólogos, tendo em conta todas as “audiências corporativas” e todas as “estratégias corporativas”.

James E. Grunig esquematiza este posicionamento difícil das RP na dimensão estratégica. Mais do que o foco na mensagem, o foco deve estar na estratégica e num sentido de coerência entre vários elementos (Grunig, 2011):

- ✓ Uma **observação constante do ambiente político, social, cultural e económico** que nos rodeia;
- ✓ Uma compreensão consistente e aprofundada dos nossos **stakeholders e públicos**;
- ✓ Identificação ativa dos **assuntos** e das **crises** mais preocupantes no contexto onde nos movimentamos e que ocupam o debate público;
- ✓ Um acompanhamento próximo e sistemático de todas as **redes de relacionamentos** e dos efeitos desses relacionamentos nos programas que trabalham a **reputação**, o **planeamento** e a **avaliação**;
- ✓ Uma atenção aos **media digitais** no potenciar da **gestão estratégica** das RP.

Os **relacionamentos** entre a organização, *stakeholders* e públicos através da função das relações públicas ocupam o centro deste modelo de gestão estratégica das relações públicas.

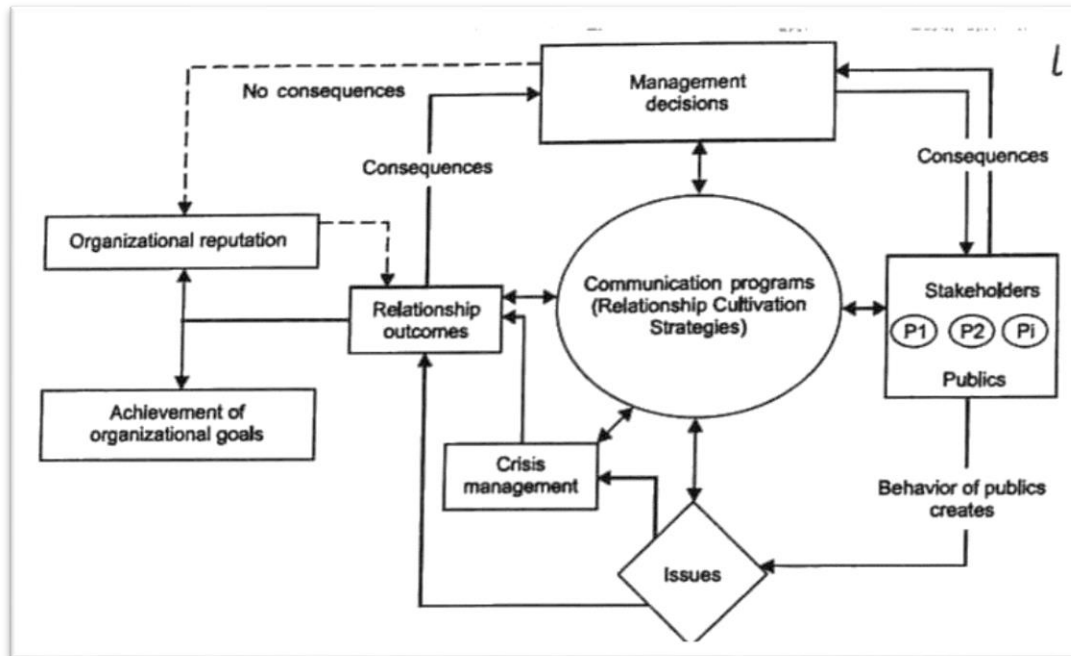


FIGURA 2 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS (GRUNIG, J. 2011)

Em vez de “cultura de relacionamentos” poderíamos adotar o conceito de Dennis Wilcox, especialmente feliz, o “conceito de sinergia”, para expressar este conglomerado de áreas comunicacionais que se expandem dentro e à volta da organização (Wilcox, 2006, p.72), em que as RP são entendidas como uma área profissional que “ajuda a resolver problemas”, sendo muito mais do que gestão de *media* e disseminação de informação, envolvendo aspetos absolutamente essenciais:

- Relacionar os objetivos de comunicação com os objetivos da organização
- Desenvolver relacionamentos de longa duração, sustentando a confiança e a credibilidade junto e com as audiências-chave
- Enfatizar o entendimento mútuo e a resolução de conflitos
- Formulação de mensagens consistentes, fazendo uso de múltiplos canais
- Formar a gestão na implementação de estratégias globais numa base local
- Coordenar as atividades de comunicação dos gestores locais e consultores em todo o mundo
- Manutenção e promoção a reputação da organização numa variedade de dimensões e setores
- Monitorizar, analisar tendências e assuntos que podem afetar a organização

Ao longo da nossa pesquisa interessa-nos entender de que forma é que esta visão estratégica - *the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission* (Hallahan et al., 2007) vai amadurecendo no contexto das organizações, com especial atenção para as instituições públicas e face aos desafios do ambiente proporcionado pela *Web 2.0*, aparentemente mais pluralista e facilitador destes diálogos propostos por Grunig, Cutlip, White e Mazur - *In today's increasingly complex world, organizations view for the attention, admiration, affinity, alignment, and allegiance of constituents of all sorts - customers, employees, investors and donors, government officials, special interest group leaders, and the public at large* (Hallahan et al., 2007, p.4).

Um mundo complexo que exige às relações públicas estratégicas a capacidade de compreensão das diferentes realidades culturais que nos aproximam e distanciam enquanto indivíduos, enquanto sociedades e países, na tentativa de ultrapassar dificuldades, desconfianças, conflitos e fricções, especialmente quando nos movimentamos em realidades menos conhecidas.

Com as mudanças velozes na economia global, na tecnologia, nos transportes, nas políticas de imigração, o mundo está a transformar-se numa comunidade pequena, pautada por constantes interseções. Estamos em permanente contacto com pessoas de matrizes culturais distintas, pessoas que trabalham connosco lado a lado. A diversidade cultural é uma marca do nosso tempo presente desde o espaço da sala de aula, à realidade das empresas e organizações, e a diversidade reflete-se nos comportamentos, valores e formas de comunicar (Ting-Tooney, 1999, p.3).

Diálogos que acontecem dentro e fora da instituição e por isso a comunicação, além de estratégica, precisa de ser hoje muito mais coesa. **A comunicação corporativa é um imperativo e muito menos uma mera opção de estilo** e isto deve-se a vários fatores, nomeadamente a uma ambiente legal e regulatório, que obriga à prestação de contas com regularidade, obrigando a políticas de transparência perante públicos internos e externos, coerentes e consistentes e uma visão da organização integrada nos progressos dos lugares onde se insere (Argenti, 2005, p.6).

Para além desta vertente estratégica, e do trabalho corporativo, interessa-nos a conceção das relações públicas na sua dimensão social - *E se as Relações públicas se vão*

*especializando nesta **compreensão de públicos** e em toda a **envolvente e cultura dominante** que rodeia e atravessa uma **organização**, então deveremos entender a intervenção dos seus profissionais na sua **dimensão social** (...) Ora, se entendermos as relações públicas como a **função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre diferentes interlocutores (públicos, organizações, movimentos, estados)**, quem melhor do que este profissional para analisar a envolvente e perceber quais as reais necessidades e interesses dos públicos e da sociedade? (Eiró-Gomes e Nunes, 2013, p. 12)*

Para instituições públicas cuja missão envolve a garantia das condições de vida e segurança das populações e a soberania dos Estados e sistemas políticos, a comunicação faz-se a partir de múltiplos temas e matizados assuntos, uns bem mais confortáveis e atraentes do que outros, geralmente traduzidos em programas e ações de impacto transversal a toda a sociedade e como tal **inventariar cenários e medir impactos do que se faz e do que se diz** ganha uma relevante maior (Lee, et al, 2012).

Mais do que dar muita informação, importa que ela seja compreendida e bem percebida, cumprindo objetivos educativos e pedagógicos participados desde o momento da conceção dos programas, até à sua implementação e avaliação.

As sociedades só podem ser verdadeira e profundamente democráticas quando estão alertas e motivadas para compreender os assuntos públicos e participar na resolução dos problemas (Bogdal, 2013). Para tal, precisamos de instituições credíveis, confiáveis, independentes, não manipuláveis, que oiçam todos os lados, todas as vozes, mesmo naquelas em que o modelo assimétrico e de comunicação *top-down* foi sempre dominante.

Assim como para governos e atores políticos, também no contexto dos serviços públicos há um papel absolutamente central para as relações públicas nesta permanente harmonização de estratégias com os seus públicos – *By definitions, democratic governments should reflect public opinion and work best when the citizens are well-informed* (Turney, 2017).

Os serviços públicos atuam em todas as esferas da sociedade e tratam temáticas transversais e plurissetoriais com vista à melhoria das condições de vida das sociedades, garantindo igualdade de tratamento entre cidadãos. A comunicação entre todas as partes

interessadas é essencial para a confiança e legitimidade das instituições e para uma efetiva implementação das políticas públicas.

Os departamentos de comunicação e a atividade das relações públicas ganham preponderância neste mundo em mudança e ajudam as instituições a ganharem flexibilidade e a adaptarem-se a estes desafios constantes de uma sociedade “hipermoderna”, onde o consumo, a velocidade, o narcisismo e os paradoxos assumem os expoentes máximos de exagero e amplificação (Verhoeven, et al., 2018), tornando a “vida difícil”, a vida das organizações e a vida dos responsáveis de comunicação.

Segundo os autores há paradoxos fundamentais que temos de compreender:

Por um lado queremos...	Ao mesmo tempo esperamos...
Organizações mais abertas e flexíveis	Maior rigor na gestão e controlo do ambiente interno e externo, de acordo com objetivos definidos
Autenticidade	Melhor pensamento estratégico
Ética	Melhores resultados/lucros possíveis

Estes paradoxos criam dificuldades a quem assume a comunicação da organização e que todos os dias se confronta com opiniões e interesses diferentes e tem de agir e reagir com eficácia, mas com um enorme sentido de responsabilidade.

Para quem é porta-voz de uma grande organização como a PSP, ou a GNR, com múltiplas valências e uma imensidão de competências e áreas de atuação, com se consegue balancear a gestão dos principais *stakeholders*, com a realidade de uma audiência global? Em que medida nos estamos a adaptar a esta cultura de transformação e *hipermodernidade*, onde os *social media* estão no centro da construção das opiniões públicas e onde os níveis de incerteza no futuro aumentam a falta de confiança nas intuições mais estruturantes das sociedades? - *People have low confidence that societal institutions will help them navigate a turbulent world, so they are turning to a critical relationship* (Edelman³², 2019, p.2).

³² Edelman Trust Barometer – 2019 https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf – Consult. 06/10/2019

De acordo com o barómetro proposto Edelman, por cada cinco pessoas, há quatro pessoas que aumentam a sua dúvida em relação à bondade do sistema instituído, um “sistema” que funciona em círculo fechado, para proveito próprio, eticamente pouco convincente.

As instituições de defesa, segurança e proteção civil não estão imunes a este criticismo e percebem que a confiança da sociedade nas instituições tem de ser continuamente trabalhada. Segundo este barómetro mundial da confiança (Edelman, 2019, p.12), trabalhar a confiança, é apostar na resiliência das instituições e na forma como se projetam no futuro, concretizando quatro simples “dimensões de confiança”:

Habilidade	A perceção de que a instituição faz bem aquilo que lhe compete e para o qual está destinada
Integridade	A convicção que é honesta naquilo que faz e como faz
Confiabilidade	A expectativa que cumpre aquilo promete e ao qual se propõe
Propósito	O sentimento de que há um esforço determinado para ter um impacto positivo na sociedade e que não atua apenas em proveito próprio

TABELA 4 - ADAPTAÇÃO DA FIGURA 13 – AS QUATRO DIMENSÕES DA CONFIANÇA - (EDELMAN, 2019, P.12)

Nesta sociedade do digital, amplamente mediatizada e cheia de conexões, são muitos os desafios para quem lidera a comunicação das suas instituições, havendo uma dimensão sempre preponderante para quem integra serviços públicos, a dimensão da informação/*public affairs*, um nível de informação que se deseja cada vez mais sustentado e bidirecional:

<p><i>Informação Pública / Public Affairs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar o cidadão sobre as atividades da instituição, gerindo os fluxos de informação entre instituição e todos os seus interlocutores/<i>stakeholders</i>. • Capitalizar o apoio e a cooperação dos cidadãos na implementação de medidas/programas/ações – redução da velocidade, uso do fogo na floresta, restrições na circulação nos rios e mares. • Assumir a defesa dos cidadãos e das suas opiniões junto das direções e lideranças de topo. Facilitar o acesso dos cidadãos ao interior da instituição. • Gerir a comunicação interna, usando várias ferramentas para a circulação de mensagens. • Facilitar a relação com os media, respondendo às solicitações e educando os jornalistas sobre a cultura da organização, as suas políticas e práticas. • Fomentar uma visão de comunidade e de Estado, patrocinando iniciativas públicas e privadas, bom como programas sociais e de desenvolvimento com vários parceiros – Escola Segura (PSP), Aldeia Segura/Pessoas seguras, Programa Apoio 65 – Idoso em Segurança, Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz.

TABELA 5 - ADAPTAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CUTLIP (CUTLIP ET AL. 2013) DO CONCEITO DE *PUBLIC AFFAIRS*

A emergência das tecnologias digitais facilitou a abertura de novos serviços e espaços de encontro e interação entre “funcionários públicos” e cidadãos (Lindgren et al., 2019, p.430), e onde a interação com as instituições é aparentemente mais simples, rápida, segura e transparente, espaços de encontro que determinam a imagem das instituições e da sociedade como um todo.

Dimensões	Sistema tradicional	Sistema digital
Natureza do contacto	Troca de Informação Prestação de serviços Controlo/restrrição	Troca de Informação Prestação de serviços Controlo/restrrição
Meios e espaços de comunicação	Meio: Carta, chamada telefónica, contacto direto entre servidor público e cidadão Local mais comum: em casa do "utente" - (Ex. acompanhamento de uma prisão domiciliar), num escritório/edifício público	Meio: <i>website, e-mail, telemóvel, sms</i> ou chamada de vídeo, <i>chat, social media, app</i> , etc. Local mais comum: Em qualquer lugar com acesso de <i>internet</i>
Atores centrais envolvidos	Servidor público (técnico ou administrativo)	O servidor público pode ser completamente substituído por tecnologia digital. Os fornecedores e designers de tecnologia são atores muito influentes.
Início, duração e abrangência	Pode ser iniciado pelo servidor público ou pelo cidadão Tipicamente funciona com horário rígidos. Alguns serviços têm horários contínuos e alargados e que vão de encontro a necessidade diversas e ao estilo de vida do cidadão.	Pode ser iniciado pelo servidor público ou pelo cidadão e os serviços podem fazer recurso a meios automatizados sem recurso a atores humanos - alertas sobre vacinas em atraso; prazo para renovação do cartão do cidadãos ou pagamento de imposto, mensagem de alerta por sms via 112 para cidadãos surdos. Pode adaptar-se mais facilmente ao estilo de vida do cidadão - Ex. Consultas por vídeo com o médico de família a horários diferenciados dos espaços físicos dos serviços

TABELA 6 LEGENDA: ADAPTAÇÃO DA MATRIZ MAIN CHARACTERISTICS OF THE TRADITIONAL PUBLIC ENCOUNTER AND THE DIGITAL ENCOUNTER IS PROVIDED (LINDGREN ET AL., 2019, P.430)

Várias áreas de estudo abordam esta evolução do analógico para o digital e a facilidade de serviços que vão surgindo e que nos permitem entregar de casa o IRS e ter uma Cartão de Cidadão em que no mesmo *chip* integra toda a nossa informação fiscal, dados da segurança social e de saúde.

Deveremos aprofundar o significado dessas interações, a qualidade da informação que é ainda solicitada e não correspondida pelas instituições públicas e como os diferentes atores percebem essa relação mediatizada pela tecnologia digital e que permite esta espécie de serviços *self-service* prestados pelas diferentes áreas públicas, com os cidadãos a dialogarem com os serviços a partir de qualquer *gadget* com acesso a internet. Será também interessante um olhar atento para os impactos sociais da substituição de funções humanas por computadores, sistemas mecânicos e automatizados (Lindgren et al., 2019, p.434) e em que medida estamos a pautar essa mudança por considerações éticas e uma visão ampla e humanizada dos serviços que prestamos.

Para a área das relações públicas interessa perceber de que forma os seus profissionais também contribuem numa base diária e permanente para a consolidação do processo democrático, um regime, como referimos, sempre frágil e inacabado, aproximando cidadãos das suas instituições, aplicando exaustivamente o *two-way process*, analisando as sugestões, as insatisfações, as necessidades e as incompreensões, assumindo-se um posicionamento na profissão, nem sempre fácil, de defesa do interesse público.

Há pelo menos três expectativas da sociedade em relação a esta capacidade do “governo digital” e por conseguinte do trabalho das relações públicas (Van Dijk, 2006, p.95):

- Mais e melhor informação política, governamental e institucional
- Mais debate público feito *on-line*
- Mais participação nas decisões e nas soluções aos problemas

A sociedade digital, depois de três décadas de evolução e transformação, consegue ir de encontro a estas expectativas? **Aumentou o espaço de representação dos cidadãos? Há uma efetiva aproximação do cidadão ao poder (onde incluímos toda a máquina da administração pública, nos seus diferentes níveis de representação territorial)?** Ou falamos de uma tecnologia digital que mantém e agrava clivagens sociais, relação centro-periferia, dificuldade de integração dos ativismos e minorias? A liberdade de expressão, a vontade de participação, suplanta a vontade/necessidade de controlo e poder dos governos e serviços? - *There is no technological fix for a basic lack of political motivation* (Van Dijk, 2006, p.107).

Quando olhamos para as instituições do Estado com a centralidade e tradição que ocupam em matérias de defesa, segurança e proteção, como são a ANEPC, Exército, GNR, FAP, Marinha e PSP, aquilo que parece dominar a preocupação da sua comunicação não é tanto a necessidade em justificar a sua existência, no que diz respeito a funções e ações, nem mesmo a respetiva legalidade, mas muito mais **a perceção de legitimidade, onde os ativos não tangíveis como a confiança, reconhecimento, ou reputação são fundamentais** - *o poder da tradição e da legalidade mostram-se insuficientes para que as organizações desenvolvam a sua atividade, crescendo a importância daquilo a que*

chamamos o poder carismático e sobre o qual incide a atividade das Relações públicas (Jorge, 2014, p.87).

Cada organização tem uma realidade social própria, atravessada por uma rede de indivíduos que se influenciam mutuamente, **tendo como referência um padrão de valores de referência** e todos esses indivíduos influenciam a legitimidade da organização a partir desses valores - *as organizações podem tirar partido da construção de relações com públicos que não têm um interesse direto na organização, tirando benefício da influência que estes têm sobre os restantes públicos e fortalecendo o reconhecimento da sua atividade como legítima, através da partilha de valores comuns* (Simão e Jorge, 2013).

Uma realidade que ganha expressão com o contacto diário e permanente entre cidadãos e instituições através das suas plataformas sociais e restantes espaços digitais de interação, *com os indivíduos a estarem ligados numa rede descentralizada e a poderem-se tornar ativos simplesmente por entrarem em contacto com conteúdos que apelam aos seus valores* (Simão e Jorge, 2013).

Quando um agente da PSP, ou um militar da GNR nos recomenda sair de uma estrada e seguir por outra, não questionamos a legalidade da decisão, percebemos que estão a cumprir ordens, e como tal não classificamos essa orientação como arbitrária e sem sentido, no entanto, toda a atitude e comportamento de quem recebe a informação será melhor entendida e percebida, quanto mais favorável for a relação já existente de confiança para com a instituição e os seus profissionais.

As relações públicas, neste sentido, não se confinam ao tradicional papel de assessoria de imprensa e de organizadores e divulgadores da informação, mas assumem um papel bem mais amplo de construção de significados, em que o valor da conversação é crucial na condução de processos de negociação e trabalho conjunto entre instituições, parceiros e públicos, ultrapassando tensões e divergências, desbloqueando conflitos e disputas – *“...public relations should facilitate making profoundly uncomfortable conversations more comfortable”* (Spicer, 2000, p.115), tendo por base um conjunto de valores e princípios fundamentais para entendermos a atividade das relações públicas e o desempenho dos seus profissionais.

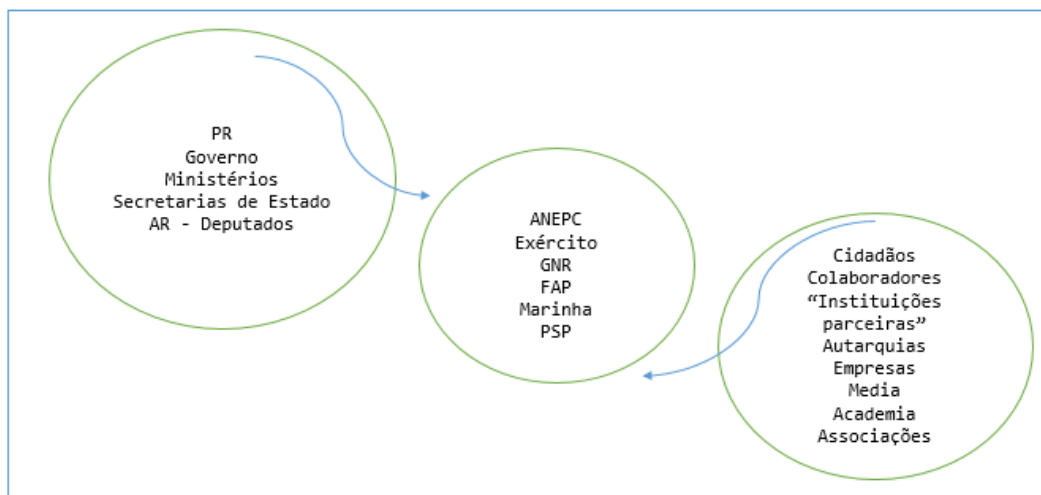


FIGURA 3 - POSICIONAMENTO DAS INSTITUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL NA TEIA DOS RELACIONAMENTOS

As instituições da Administração Central encontram-se no **meio**. A cada momento, condicionam a sua comunicação de acordo com as orientações das tutelas políticas, ao mesmo tempo são a primeira porta de entrada das insatisfações dos cidadãos e de outras instâncias de poder. É nessa teia de relacionamentos que urge definir uma estratégia de comunicação que não dispense uma afirmação de valores que distinga cada organização, que as diferencie, conforme explicitado na grafia seguinte (Jorge, 2017):

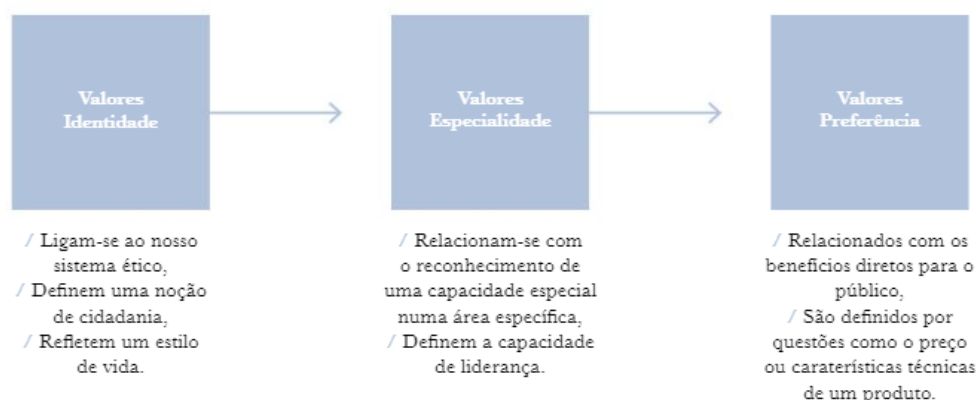


FIGURA 4 - VALORES E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA (JORGE, 2017)

A procura de relações mutuamente benéficas e defendidas por um certo idealismo nos teóricos das relações públicas, não deve ignorar as dificuldades dos profissionais perante este ambiente de constante exaltação que marca o contexto mediático de hoje e onde todas as vozes se fazem ouvir, desde as mais construtivas, às mais destrutivas e, nesse sentido,

também devemos encarar um novo posicionamento dos profissionais, de escudo à invasão desproporcionada das suas instituições - *Perhaps particularly in wartime, it is crucial to reexamine public relations without blinking. As we continue to hear discussions in the popular media about the ways public relations explains the world, it is vital to question how public relations explains itself* (Brown, 2006).

Apesar de todas as arduidades deverá ser sempre importante ter como orientação um código de conduta. De acordo com o pensamento de Christopher Spicerm (Spicerman, 2000) e do seu diálogo com vários autores desta área do conhecimento, numa sociedade democrática, global e interdependente, a posição sempre complexa do papel dos profissionais na defesa dos grandes interesses institucionais e necessariamente corporativos, deve ter presente alguns valores essenciais, e que consideramos relevantes recordar sempre:

- **O valor da colaboração** – Privilegiar o modelo simétrico e bidirecional da conversação, em que a colaboração é o valor central, aproximando, a cada momento, as organizações dos seus *stakeholders*. Devemos ir para além das posturas de defesa de interesses particulares (“*advocacy*”), autocentrados e distantes dos contextos e impactos, distantes do interesse comum e do próprio processo democrático. A colaboração é um valor central das sociedades democráticas, base das relações entre organizações, governos, entidades não lucrativas, públicos (ibid, p.117).
- **O valor da abertura** - Comunicar de forma aberta e assertiva mostrando disponibilidade para ouvir e entender o mérito dos argumentos de todas as partes envolvidas. Colocando em prática esta “civilidade”, estamos ao mesmo tempo a criar relações de confiança, objetivo último do entendimento e do encontrar de consensos - quando lançamos um produto novo, quando trabalhamos a imagem de uma instituição, quando investimos na notoriedade e reputação de uma marca procurando também investimento e promoção de relações de confiança, todas estas dimensões de trabalho devem procurar a “verdade social através do diálogo” (ibid, p.118).
- **O valor da sensibilidade** - Interação permanente entre os valores feministas e a prática ética e efetiva das relações públicas, rompendo com relações desiguais e pautadas por regimes opressivos; abertura para ouvir todas as vozes e convicções; um apelo à ação, à colaboração, à justiça e à sensibilidade (ibid, p. 119).
- **O valor do civismo** - Abertura para auscultarmos todas as vozes da sociedade, respeitando “os públicos ativistas”. A par dos *media* e do poder da informação, existem diferentes níveis de sociabilidade que devemos manter, interpretando a razoabilidade das exigências (ibid, p.120). Embora se reconheça a existência de grupos de pressão e *stakeholder* com maior poder e relevância, tal facto não nos deve demitir de uma postura cívica nos relacionamentos, mesmo quando não conseguimos posturas mais autênticas de cooperação e colaboração.
- **O valor do ativismo** - Os profissionais de relações públicas devem assumir-se como ativistas e libertarem-se da definição puramente funcional de “gestores de comunicação de uma organização”. Essa visão, permite-nos compreender certas

contradições, as dificuldades de simetria no diálogo e os desejáveis equilíbrios de influência, por um lado, e o controlo das relações e da comunicação, por outro (ibid, p.121). As relações entre organizações e ativistas baseiam-se em conceitos de hegemonia, domínio, poder, política, conceitos que vão ganhando novos contornos neste mundo em mudança e em que o acesso aos *media* emergentes por grupos com menos recursos, podem por em causa os tradicionais equilíbrios de poder.

- **O valor do *Colaborative advocacy*** – Mesmo havendo assuntos divergentes, as diferentes partes percebem que podem e devem trabalhar juntas (ibid, p.122), assumindo-se um balanceamento sempre complexo entre interesses e prioridades, tendo também em conta os novos contextos sociopolíticos, as tecnologias de informação, o advento da *Web* e da comunicação *online*, que ajudam a romper paradigmas e lógicas de relacionamento e, por tudo isto, as relações públicas, mais do que nunca devem prosseguir o seu caminho na defesa de uma comunicação centrada nos valores éticos e no diálogo construtivo.

As implicações desta comunicação mais direta com o público que nos possibilita os *social media*, não dispensa esta bagagem de valores no profissionalismo de quem gere a sua comunicação. Em que medida os próprios profissionais na sua formação ao longo do tempo trabalham estes conceitos e o posicionamento ético da profissão, conceitos de imparcialidade e de *public engagement*?

Afinal, se queremos que os serviços públicos (“públicos” enquanto assuntos/serviços que afetam transversalmente toda a sociedade) sejam fonte credível de informação e promotores de ações colaborativas, teremos também de recuperar a definição do *Chartered Institute of Public Relations* que sublinha **a ideia de coerência entre tudo o que se faz, o que se diz e o que os outros dizem sobre nós** – *the result of what you do, what you say and what others say about you. Public relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between organisation and its publics*³³.

Os ideais que balizaram o arranque dos *media* sociais – a autenticidade, a interatividade, a comunicação fácil, a pluralidade, estarão a ser realmente concretizados e levados a sério? As instituições procuram esse sentido de transparência e proximidade, ou as plataformas servem apenas como meio de comunicação unidirecional e são pouco mais

³³ Definição do CIPR - <https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr> - Consult. 27/09/2019

do que um meio fácil de disseminação de mensagens? **Os cidadãos estão mais próximos das suas instituições de defesa, segurança e proteção civil?**

1.6 Forças e Serviços de defesa, segurança, e Proteção Civil – breve enquadramento – presença nos *social media*, o imediatismo e a interação

O estudo dos canais sociais digitais na comunicação das forças e serviços de defesa, segurança e proteção civil em Portugal, exige-nos uma compreensão do papel destas forças e serviços no aparelho do Estado, para que possamos também compreender as suas funções sociais, atribuições e preocupações no posicionamento da comunicação estratégica, operacional e tática de cada organização perante a sociedade portuguesa e os seus cidadãos.

Como foco da presente investigação, seleccionámos as forças com uma dimensão operacional mais evidente, mais expostas, porque mais próximas dos cidadãos e da sociedade portuguesa, garantes da ordem pública - GNR e PSP, da soberania e salvaguarda da independência nacional - Marinha, Exército e Força Aérea, considerando-se ainda a ANEPC, enquanto serviço com especiais competências na estação de emergências de grande impacto e que afetam profundamente a segurança e o normal funcionamento das comunidades afetadas.

Um conjunto de seis instituições que surgem assim como as faces mais visíveis de um extenso e complexo aparelho de Estado, cheias de atribuições, meios e recursos absolutamente únicos e exclusivos, instituições garantes das condições globais de segurança mais estruturantes para que todas as outras dimensões da vida coletiva possam acontecer.

O texto da Constituição portuguesa, cuja primeira versão data de abril de 1976, e que conta hoje com oito revisões do texto inicial, num processo naturalmente de adaptação aos contextos sociais e políticos destes 45 anos de democracia, preocupa-se essencialmente com a segurança individual e coletiva enquanto garante da liberdade e da igualdade dos cidadãos, ideias sempre destacadas ao longo do texto constitucional e que irá refletir-se em todo o ordenamento jurídico subsequente.

Há claramente uma preocupação transversal com a segurança do país e dos cidadãos e que abrange áreas tão distintas como a segurança da ordem internacional, a segurança jurídica, a segurança no emprego e das condições laborais, a segurança na saúde, a segurança social, a segurança económica, a segurança no consumo, a segurança fiscal e financeira, dimensões entendidas como necessárias para a coesão social, política, económica, territorial, com reflexo na paz social de um país e nas condições de prosperidade e bem-estar das comunidades.

O artigo 272.^{o34} descreve diretamente a função da polícia, realçando a missão de defesa da legalidade democrática e a garantia da segurança interna, sendo que a prevenção do crime e a segurança do Estado, nunca deverá ultrapassar o respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

Para o papel das Forças Armadas descreve-se no artigo 275.^o a incumbência da defesa militar da República, o seu enquadramento perante os órgãos de soberania competentes e a sua especial vocação no cumprimento dos compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e na participação em missões humanitárias e de paz assumidas pelo país. O ponto 6 do mesmo artigo lê-se que *as Forças Armadas podem ser incumbidas, nos termos da lei, de colaborar em missões de proteção civil, em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações, e em ações de cooperação técnico-militar no âmbito da política nacional de cooperação*. Por último, faz-se referência à necessidade de emprego das Forças Armadas em situações *de estado de sítio e estado de emergência*, remetendo sempre a atuação das forças militares para um enquadramento legal e balizador da respetiva esfera de atuação.

O texto base da constituição remete depois para Leis próprias a definição das orgânicas das diferentes forças policiais e militares, sujeitas ao longo do tempo a aperfeiçoamentos e evoluções, cada vez mais cientes deste contexto de globalização onde naturalmente também se inserem e de uma compreensão multifacetada dos riscos e ameaças, num

³⁴ <http://www.ministeriopublico.pt/iframe/constituicao-da-republica-portuguesa>

trabalho de colaboração entre países e no quadro de organizações supranacionais, União Europeia, Nações Unidas, CPLP, OTAN, um trabalho cada vez coordenado com serviços homólogos de outros países, seguindo lógicas de cooperação entre Estados e Nações.

A Constituição não define diretamente o âmbito de atuação da proteção civil, uma função do Estado mais recentemente autonomizada e traduzida em competências distribuídas pela administração central, regional e local, descrevendo apenas “estados de crise” e de “emergência”, tendo como pressuposto “estados de guerra” e a necessidade de garantir a cada momento o normal funcionamento das instituições democráticas.

No entanto, temos hoje uma *Lei de Bases da Proteção Civil* que define as circunstâncias em que o governo pode definir estados de alerta, contingência e calamidade, estados que *correspondem ao reconhecimento da adoção de medidas adequadas e proporcionais à necessidade de enfrentar graus crescentes de risco*, antecipando, mitigando e reagindo a situações de risco, um conceito de risco que se afasta das questões de criminalidade, ordem pública, segurança policial e militar, e que coloca no centro os riscos naturais e tecnológicos - *A proteção civil é a atividade desenvolvida pelo Estado, regiões autónomas e autarquias locais, pelos cidadãos e por todas as entidades públicas e privadas com a finalidade de prevenir riscos coletivos inerentes a situações de acidente grave ou catástrofe, de atenuar os seus efeitos e proteger e socorrer as pessoas e bens em perigo quando aquelas situações ocorram*³⁵.

O sistema político e de governação foi entendendo agrupar os três Ramos das Forças Armadas – Marinha, Exército e Força Aérea sob a tutela do Ministério da Defesa (MDN), tendo ainda como estrutura unificadora o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA); enquanto as forças policiais - GNR e PSP, bem como a ANEPC, juntam-se sob o teto da Administração Interna, somando-se a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária e o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, instituições que manteremos afastadas do presente foco de estudo e investigação.

³⁵ Lei de Bases da Proteção Civil - <https://dre.pt/application/conteudo/69927759>

Temos assim dois grandes grupos de forças/serviços, divididos em duas grandes áreas da governação e com tutelas políticas distintas: Administração Interna/”segurança interna” por um lado, e Defesa Nacional/”segurança externa”, fronteiras e classificações cada vez mais difíceis de sustentar face à transversalidade dos riscos e ameaças, o peso da tecnologia e dos sistemas de informação, que obrigam a um trabalho mais próximo e verdadeiramente complementar.

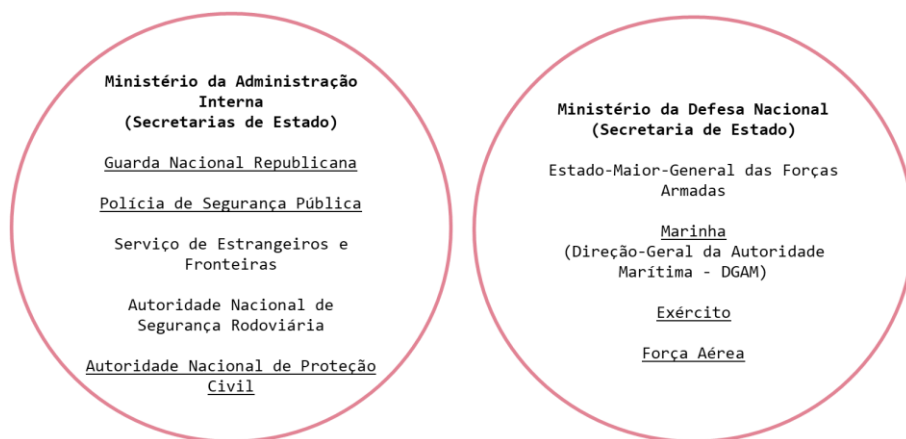


FIGURA 5 - FORÇAS E SERVIÇOS E RESPECTIVA LOCALIZAÇÃO NA ESFERA GOVERNAMENTAL - MAI E MDN

Na Figura 5, sublinhamos as Forças e Serviços foco da presente investigação, seleção de serviços justificável pela relação mais visível, direta e imediata com as populações quando estão em causa assuntos de defesa, segurança e proteção das suas vidas e territórios.

O edifício jurídico que enquadra este universo de organismos é complexo e reúne um diversificado conjunto de diplomas legais, uns mais enquadradores dos sistemas, outros mais normativos e que definem a orgânica, atribuições, valências e recursos das diferentes entidades: A Lei de Defesa Nacional e a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas³⁶ e respetivas Leis Orgânicas dos Ramos; temos depois a Lei de Segurança Interna³⁷ e as Leis Orgânicas das Forças Policiais, GNR e PSP, e para os domínios da proteção civil a já referida Lei de Bases, a orgânica da ANEPC, não dispensando para a

³⁶ Lei de Defesa Nacional e a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas <https://www.emgfa.pt/documents/1stcdg49738f.pdf>

³⁷ Lei de Segurança Interna - <https://dre.pt/Web/guest/pesquisa/-/search/453479/details/maximized>

compreensão deste universo as competências dos municípios³⁸, os seus principais Agentes, sistemas operacionais e de gestão das operações de socorro, e que não nos interessa aqui aprofundar.

Para além das Grandes Opções do Plano³⁹ definidas para as legislaturas pelos sucessivos governos, claramente a preocupação com a eficiência e a racionalidade dos recursos vai ganhando expressão, bem como a adaptação e modernização das forças e serviços face às novas ameaças.

Destacamos um documento particularmente relevante na reflexão que nos convoca e que expressa bem as principais dificuldades e desafios que se colocam à segurança e defesa nacional, o “Conceito Estratégico Nacional (CEDN)”, revisto e atualizado em 2013⁴⁰ (sendo a versão anterior datada de 2003), uma espécie de manifesto político e sociológico sobre o país e o mundo, com uma visão geoestratégica sobre Portugal e o seu posicionamento no mundo – *o processo de globalização e a revolução tecnológica tornaram possível uma dinâmica mundial de integração política, económica, social e cultural sem precedentes* (CEDN, 2013, p.12). O fenómeno da globalização exige progresso e melhoria dos sistemas de cooperações entre Estados e instituições, face a uma difusão de ameaças e riscos em todas as dimensões, projeção de redes terroristas e do crime organizado, proliferação de armas de destruição massiva, incluindo-se ainda a fragilização dos Estados face ao potencial devastador dos ataques cibernéticos.

O CEDN define muito clara e esquematicamente quais as ameaças e riscos mais prementes que os países democráticos enfrentam hoje e no futuro próximo: terrorismo transnacional, a pirataria, a criminalidade transnacional (tráfico de pessoas, armas e estupefacientes), a proliferação de armas de destruição massiva, a multiplicação de Estados frágeis e que enfrentam guerras civis, potenciando atrocidades em massa, terrorismo e vagas crescentes de refugiados; conflitos com impacto nos equilíbrios

³⁸ Lei de Enquadramento institucional e operacional da protecção civil no âmbito municipal - <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2007/11/21700/0835308356.pdf>

³⁹ Grandes Opções do Plano do XXI Governo Constitucional (2016-2019) - <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleIniciativa.aspx?BID=40060v>

⁴⁰ Conceito Estratégico de Defesa Nacional – <https://www.emgfa.pt/documents/3y5bj14nmvw7.pdf>

regionais e globais; o ciberterrorismo e a cibercriminalidade; a escassez dos recursos naturais e os riscos de natureza ambiental, onde relaciona as alterações climáticas, a degradação dos ecossistemas, as pandemias e outros riscos sanitários, com problemas de segurança daí resultantes, com impactos potencialmente mais devastadores nos países mais pobres e vulneráveis (CEDN, 2013, p.21). Ao longo do texto é percebido o cuidado crescente com uma visão integrada dos recursos públicos e os alertas implícitos para um trabalho mais coordenado, e onde se destaca o conceito de “duplo-uso”, combinando missões militares, com missões de interesse público (CEDN, 2013, p.48).

A comunicação com os cidadãos e a sociedade portuguesa surge assim enquanto linha estratégica para as diferentes áreas e serviços de defesa e segurança, trabalhando uma melhor compreensão das funções e utilidade destas diferentes estruturas públicas, cada uma justificando investimentos expressivos do erário público.

Para a presente investigação, e como já adiantámos, iremos situar este conjunto de forças e serviços em duas grandes áreas, segurança/defesa nacional onde se inclui os três Ramos das Forças Armadas e, de outro lado, a Segurança Interna/segurança pública, uma esquematização que se aproxima da perceção mais comumente aceite e defendida por vários especialistas (Cunha, 2018, p.8):

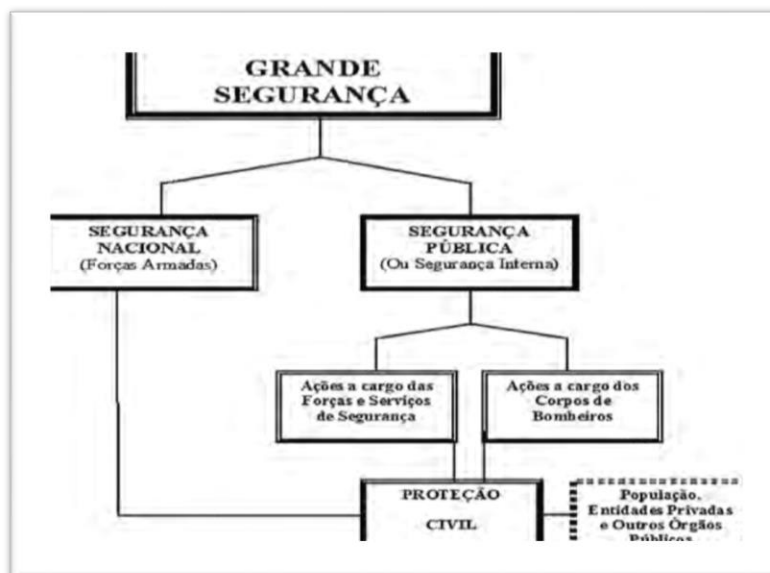


FIGURA 6 - CONCEITO DE “GRANDE SEGURANÇA” - RELAÇÃO RECÍPROCA E INTERDEPENDENTE DE MEIOS, RECURSOS E CAPACIDADES

A “Grande Segurança” é aqui considerada em sentido lato, enquanto Segurança Humana, ou seja, as condições necessárias (ou ao menos satisfatórias) à efetivação dos direitos humanos fundamentais consagrados na Constituição e que permitem uma vida com dignidade nas várias vertentes.

Esta visão integradora da segurança, como tão bem refere António Duarte Amaro, ultrapassa a exclusiva noção de segurança individual, ou nacional - *Fundamentalmente, a segurança humana implica proteger as liberdades vitais, socorrer as pessoas expostas a ameaças e a situações difíceis, de tal modo que possam criar-se sistemas com dispositivos operacionais de sobrevivência, dignidade e meios de vida, apelando não só à proteção, mas também à prevenção e à habilitação das pessoas para valer-se a si mesmas em situação de vulnerabilidade* (Amaro, 2012, p.17).

Para o autor, neste contexto de instabilidade e incerteza, urge redefinir sistemas de informação e de aproximação entre serviços de segurança, forças de socorro e assistência às populações, como forma de superação das vulnerabilidades globais, motivando uma participação mais ativa, consciente e interessada dos cidadãos nos assuntos que se relacionam com a sua segurança e proteção.

Retomando o conceito de “Grande Segurança” e desta ideia de conciliação progressiva das políticas públicas com posturas mais ativas dos indivíduos e comunidades, *o mundo do “dever-ser” e do “ser sempre” andaram (e continuam a andar) distantes um do outro. O que se quer dizer com esta afirmação é que o mundo ideal, desenhado na Constituição e no ordenamento jurídico dos Estados, é um mundo distante do mundo real, da realidade, do mundo dos factos, é uma verdadeira abstração. O “dever-ser” não coabita com o crime, com a violência, com inundações, com guerras, terremotos, destruição, terrorismo, dor, morte e com tantas outras mazelas que permeiam a vida humana.* (Cunha, 2018 p.19).

É neste quadro de reflexão que entramos mais objetivamente na análise das plataformas digitais e da *Web* social enquanto vetor hoje fundamental da comunicação institucional destes organismos, tentando compreender a sequência de títulos e destaques, principais mensagens, principais públicos e audiências, velocidade na troca de informação.

As autoridades de defesa, proteção e segurança acompanham o ambiente informal e lúdico dos *social media*, diríamos até que não se distanciam do ambiente de grande ruído e de uma certa cacofonia reinante, onde se cruzam muitas emoções, opiniões, impressões, plataformas que facilmente se desligam de conceitos como o de hierarquia, ou mesmo de autoridade e onde todos falam com todos.

Quando o sargento da GNR dá os bons dias ao passar a ponte 25 de abril, as reações são diversas e na mesma publicação respondem amigos, colegas, chefias, a mãe do militar, a filha, enfim, não há uma hierarquia de intervenções consoante patentes e antiguidades, critérios, desde sempre, muito definidores da matriz militar e das forças e serviços de segurança.

As instituições vão-se expondo e vão sendo escrutinadas pelo público (público interno e público externo) e há uma concorrência entre pares na conquista dos *social media*. As forças e serviços procuram a cada passo o reconhecimento do seu papel na sociedade portuguesa, seja nas questões mais práticas e diárias (controlo do trânsito, ou um pedido de socorro quando há um incêndio no nosso prédio), seja nas missões de maior peso e envergadura em que se preparam “contingentes”, “Equipas Avançadas”, “Forças Rápidas”, “Forças Conjuntas”, dispositivos onde se dá expressão a toda a pujança e fortaleza dos nossos militares, polícias, comandantes e especialistas, intensificando-se conteúdos e mensagens que influenciam a construção de opiniões e perceções.



FIGURA 7 IMAGENS DA MISSÃO DE PROTEÇÃO CIVIL NO CONTEXTO DO CICLONE IDAI QUE ATINGIU A REGIÃO CENTRO DE MOÇAMBIQUE, O MALAWI E O ZIMBABWE A 14 DE MARÇO⁴¹

⁴¹ Além de ter provocado pelo menos 816 mortos no total, a passagem do ciclone nestes três países afetou 2,9 milhões de pessoas, segundo dados das agências das Nações Unidas. Um cenário de destruição em relação ao qual o governo português quis salientar a sua preocupação e particular interesse de cooperação

Outra marca dos *social media* visível nos *feeds* das instituições está na **total ausência de uma hierarquia de títulos**. Também não é obrigatório haver *leads*, nem tão pouco responder às perguntas do “quem, como, onde, como e porquê”, havendo ao mesmo tempo publicações que cumprem todos os critérios jornalísticos mais essenciais para terem estatuto de “notícia”.

No dia 2 de julho de 2019, o EMGFA, estrutura de topo e chapéu dos Ramos militares, destaca no mesmo dia, no seu *Facebook*, a partida de 146 fuzileiros e mergulhadores da Marinha com destino à Lituânia, numa missão de desativação de minas, no âmbito NATO. Numa outra publicação felicita a Força Aérea pelos 67 anos, com um vídeo destacado na capa da página, um vídeo cheio de sentimento patriótico e de elogio à “nobre missão”.



FIGURA 8 - PUBLICAÇÃO EMGFA – FB - 67 ANOS DA FAP

Ao mesmo tempo lembra a permanência de sargentos do exército em Moçambique ainda na sequência do ciclone Idai, gerindo uma estação de purificação de água, com fotos que mostram a ligação dos militares portugueses junto de crianças e a alegria e ternura dos gestos partilhados.

e interagida - <https://www.dn.pt/lusa/idai-pelo-menos-28-milhoes-de-pessoas-afetadas-pelo-ciclone-nos-tres-paises---pam-10707940.html>. Consult. 10/09/2019



FIGURA 9 - PUBLICAÇÃO EMGFA - FB - EXÉRCITO - MISSÃO IDAI

No mesmo dia lança-se um *banner* com uma mensagem de agradecimento aos 60 mil seguidores da página, cujo dinamismo mais recente pronuncia uma nova postura de afirmação daquela estrutura de topo neste universo mediático.



FIGURA 10 - PUBLICAÇÃO EMGFA - FB - SAUDAÇÃO AOS SEGUIDORES

A comunicação via *social media* procura afirmar a reputação das instituições, construindo uma imagem jovem, fresca e sedutora dos seus profissionais, uma imagem apoiada na grandeza das suas missões e atribuições. A *web social* permite humanizar instituições, permite facilitar diálogos, mas também expõe muitas veze as áreas mais frágeis e sensíveis.

A preocupação com o recrutamento por parte das diferentes entidades (Carreiras, 2019) parece ser um sintoma de algum afastamento da sociedade dos militares, polícias e bombeiros (“crise do voluntariado”) que se reflete visivelmente na dificuldade de angariação de novos elementos para aquelas forças e da sua permanência nas instituições, mesmo depois de ultrapassada a fase de recrutamento e integração⁴²⁴³.

Se por um lado, outras perspetivas profissionais se podem apresentar mais atrativas e aliciantes, por outro, o caminho de afirmação da relevância destas instituições, o prestígio das carreiras e os desafios profissionais, não está a chegar aos mais jovens, num afastamento claro entre instituições e todo o ambiente que as rodeia - Entre 1989 e 2001 verificou-se uma redução de quase 50% do total da força militar, correspondendo a um decréscimo de 72.000 para cerca de 36.000 militares (Carreiras, 2019).

Ao mesmo tempo, a par das dificuldades de atratividade das instituições, temos um ambiente no debate público e mediático que exige um trabalho mais firme e competente que integre todas as dimensões de confiança e reputação organizacional. São vários os episódios recentes que ocupam os *media*, ferindo e debilitando as dimensões de credibilidade e reputação mais fundamentais: as mortes nos comandos, o furto dos paióis, os esquemas de corrupção nas messes, a violência nas esquadras, o volume de contratos públicos assinados pela proteção civil sem recurso a concurso público, um conjunto de dilemas que avolumam um clima de contestação interna que atravessa Forças e serviços e que aprofundam uma atmosfera de intranquilidade. Como se trabalha diariamente a gestão dos *social media* nestes contextos turbulentos e de particular inquietação?

O entendimento da missão e atribuições destas autoridades públicas precisa de evoluir de um conceito estritamente concentrado nas suas missões específicas para um conceito mais

⁴² Há pouco mais de 26 mil dos 32 mil efectivos previstos. A situação das Forças Armadas (FA) é “insustentável” – Declarações do Chefe de Estado Maior General das FA – Almirante Silva Ribeiro - <https://www.publico.pt/2019/07/18/politica/entrevista/almirante-silva-ribeiro-situacao-forcas-armadas-insustentavel-1880287> - Consult. 16/08/2019

⁴³ O Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), almirante Mendes Calado, assumiu a dificuldade em recrutar “em quantidade e em qualidade”, afirmando que faltam cerca de 800 pessoas para um quadro equilibrado que responda às necessidades da Marinha. <https://www.publico.pt/2019/06/27/sociedade/noticia/marinha-precisa-800-pessoas-dificuldade-recrutar-1877845> - Consult. 16/08/2019

abrangente, integrador e também mais inspirador que explique o sentido e a finalidade social das suas atribuições, aproximando cidadãos, profissionais, principais *stakeholders*, indo ao encontro do conceito de *Shared-Value* de Porter e Kramer (Porter e Kramer, 2011).

“*The Big Idea*” reflete a necessidade de uma estratégia de valor partilhado assumido pelas empresas, governos e instituições e que concilie progresso social, com o conceito de negócio e o conceito de sucesso das respetivas “áreas de negócio”, incluindo considerações sociais e ambientais, incluindo condições laborais (salários compensatórios, cuidado com a saúde e bem-estar, treino e formação, promoção no trabalho), com benefícios estratégicos para todas as partes envolvidas.

Toda a atividade das forças e serviços de segurança mexem com áreas tão diversas da sociedade e da economia, incluem unidades, quartéis, postos, bases logísticas, equipamentos e infraestruturas dispersos por todo o território e cujo funcionamento poderia e deveria estar mais conectado com as comunidades onde se inserem. Toda a logística de suporte à vida das instituições - viaturas, fardamento, armamento, tecnologia, comunicações, formação, múltiplos fornecedores, diretos e indiretos, que mexem com muitas áreas da economia, da ciência e do conhecimento e devem ser desenvolvidas numa compreensão mais alargada dos impactos e dos benefícios recíprocos, nunca afastando da equação a comunidade e as pessoas que servimos.

Quando a Proteção Civil (nacional) define nos seus objetivos apoiar os Corpos de Bombeiros Voluntários atribuindo mais dinheiro para quartéis, mais viaturas para o combate a incêndios, ou mais equipamentos de proteção individual, possivelmente todas estas concessões poderiam ser enquadradas em projetos mais vastos e de impacto social mais profundo, tendo por base questões ambientais, energéticas, a exploração de recursos naturais para a atividade do socorro e resposta a emergências, a educação das populações para a autoproteção, as condições de trabalho e de saúde dos bombeiros voluntários, variáveis que se cruzam e dão corpo a esta ideia de “valor partilhado” (conceito distante de todas as conceções de responsabilidade social/filantropia e onde os objetivos das organizações não são discutidos e integrados) – *not all societal problems can be solved through shared value solutions. But shared value offers corporations the opportunity to*

utilize their skills, resources, and management capability, to lead social progress (Porter e Kramer, 2011, p.77).

O posicionamento estratégico das relações públicas precisa de acompanhar a gestão de topo da organização, ligando a par e passo objetivos de comunicação, com objetivos da instituição, ligando setores, ambiente externo e interno. Estaremos atentos a este princípio de harmonia entre esferas e universos quando nos ligamos uns aos outros nos nossos canais sociais?

1.6.1 Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil - *Short Description*



O logótipo da ANEPC reflete a sua missão e valores.

O movimento sem-fim das linhas em três cores que compõem o símbolo remete para atividade permanente de prevenção e reação, que se centra no cidadão (laranja), no património (azul) e no ambiente (verde)

Todos dependemos da troca de informações, da partilha de opiniões, experiências e sentimentos, que nos ligam uns aos outros e à comunidade em que vivemos. Comunicar é dar e receber informação. No meio de uma crise, de uma emergência⁴⁴ grave, de uma catástrofe⁴⁵, com impacto profundo na forma como nos organizamos coletivamente, será tão necessário receber primeiros socorros, alimentos, medicamentos, organizar locais de abrigo, como será absolutamente crucial conseguirmos ter informação clara, precisa, que chegue no tempo certo, na hora certa e que vá de encontro aos medos e às angústias de quem sofre – *Communication is Aid*⁴⁶.

Os *social media* tornaram-se parte integrante e fundamental na vida das pessoas e estão presentes nas relações humanas mais próximas e informais, mas também nas relações mais institucionais, permitindo que nos aproximemos dos serviços e empresas através de um qualquer *Messenger*, participando e colaborando no diálogo que se segue a partir de um *tweet* ou numa *story* no *Instagram*.

⁴⁴ *Uma emergência é um acontecimento súbito e inesperado que requer o empenhamento urgente de meios apropriados para superar e resolver a situação com vista ao pronto regresso à normalidade - <http://www.prociv.pt/pt-pt/IMPrensa/AVISO/Paginas/default.aspx> - Consult. 25/07/2019*

⁴⁵ *Lei de Bases da Proteção Civil – Lei nº 80/2015, de 3 de agosto – conceito de catástrofe - Catástrofe é o acidente grave ou a série de acidentes graves suscetíveis de provocarem elevados prejuízos materiais e, eventualmente, vítimas, afetando intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas ou na totalidade do território nacional.*

⁴⁶ *Communication is Aid - <https://www.YouTube.com/watch?v=Q6bB0y8DdYY&t=6s> – Consult. 25/07/2019*

A participação ativa nos *social media* faz parte do dia-a-dia dos indivíduos e perante uma situação de emergência esperamos sempre que as últimas notícias e as mais recentes recomendações nos cheguem por intermédio dos canais sociais, muitas vezes palco também de intensos movimentos solidários⁴⁷, de colaboração e interajuda perante cenários dramáticos e em que se percebe que as instituições públicas não chegam a todo o lado com a premência que se julgaria necessária, especialmente por quem sente a catástrofe de perto.

Uma tempestade, um sismo, uma inundação, um furacão, uma onda de calor, uma vaga de frio, um *tsunami*, um acidente com matérias perigosas, um incêndio florestal, um nevão, um deslizamento de terras, uma seca prolongada, fenómenos que podem ter a força de por a nossa vida para de pernas o ar, suscitam as maiores inquietações⁴⁸:

Quais são os perigos para os quais devemos estar mais alerta?
Como e onde devemos procurar ajuda?
Onde nos podemos encontrar com a nossa família e amigos desaparecidos?
Quem nos pode ouvir e dar atenção?
Quem nos dá os conselhos certos e as instruções mais precisas?

Perguntas que exigem resposta das entidades públicas competentes e que precisam de estar à altura das situações na forma como comunicam e organizam a informação relevante.

Autarquias e Serviços Municipais de Proteção Civil (nível local), Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), Governo e Ministérios (nível central), partilham responsabilidade em matéria de informação pública⁴⁹ perante cenários de maior

⁴⁷ <https://expresso.pt/podcasts/a-beleza-das-pequenas-coisas/2016-01-22-Os-dois-amigos-que-apos-o-terramoto-no-Nepal-decidiram-ajudar-a-salvar-um-pais> - consult. 25/07/2019

⁴⁸ Referencial da Educação para o Risco - http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/educacao_Risco/documentos/referencial_risco.pdf. Consult. 05/09/2019

⁴⁹ Lei de Bases da Proteção Civil - **Artigo 7.º - Informação e formação dos cidadãos** - 1 — *Os cidadãos têm direito à informação sobre os riscos a que estão sujeitos em certas áreas do território e sobre as medidas adotadas e a adotar com vista a prevenir ou a minimizar os efeitos de acidente grave ou catástrofe.* 2 — *A informação pública visa esclarecer as populações sobre a natureza e os fins da proteção civil, consciencializá-las das responsabilidades que recaem sobre cada instituição ou indivíduo e sensibilizá-las em matéria de autoproteção.* 3 — *Os programas de ensino, nos seus diversos graus, devem incluir, na área de formação cívica, matérias de proteção civil e autoproteção, com a finalidade de difundir conhecimentos práticos e regras de comportamento a adotar no caso de acidente grave ou catástrofe.*

complexidade, sendo que, e apesar da descentralização de competências para os municípios, o sistema mantém uma filosofia de ação ainda muito vertical, cabendo normalmente à ANEPC a responsabilidade de comunicar amplamente os riscos com previsão de maior impacto, num formato de “Aviso à População”⁵⁰, documento construído tendo por base uma redação simples e esquematizada, que explicita efeitos expectáveis dos fenómenos e comportamentos mais adequados de antecipação e reação, avisos esses depois replicados por todo o universo dos *media*⁵¹ e com natural alcance na *Web social*, jornais *online*, televisões, imprensa nacional, mas também fortemente replicados na imprensa regional, especialmente atenta aos impactos locais dos fenómenos.

A ANEPC organiza fundamentalmente a sua comunicação tendo sempre por base a informação operacional oriunda do Comando Nacional⁵² (que faz a ponte com a meteorologia e que junta todos os contributos da Análise de Risco), informação sistematizada e traduzida nos tais “Avisos” difundidos pelos órgão de comunicação social (OCS) e pelos canais próprios, essencialmente *Website e Facebook*, sabendo-se que perante crises e emergências cresce a necessidade de informação clara, simples e credível, que controle rumores e *fakenews* (Metha, 2017), uma gestão de crise que exige proximidade e capacidade de *engagement* para com as pessoas afetadas e que se constrói ao longo do tempo e fora dos períodos mais nervosos e agitados.

A missão⁵³ da ANEPC concretiza-se por diversas áreas de trabalho, desde a previsão, análise e avaliação dos riscos coletivos de origem natural ou tecnológica, tais como sismos, maremotos, movimentos de vertente, tempestades, inundações, secas e acidentes

⁵⁰ O aviso à população é uma comunicação feita por iniciativa de qualquer dos órgãos operacionais do sistema de proteção civil que tem como destinatários a população afetada, ou suscetível de ser afetada, por uma emergência - <http://www.prociiv.pt/pt-pt/IMPRESA/AVISO/Paginas/default.aspx>

⁵¹ Os conselhos da proteção civil para o furacão Leslie - <http://bit.ly/30TNhCT> - consult. 25/07/2019

⁵² Diretiva operacional nacional - Dispositivo Especial de Combate a Incêndios Rurais - 2019 <http://bit.ly/30TNhCT> – Website ANEPC - consult. 25/07/2019

⁵³ Lei Orgânica da ANEPC - <https://dre.pt/Web/guest/home/-/dre/121748967/details/maximized?serie=I>

nucleares, radioativos, biológicos, químicos ou industriais, às dimensões mais operacionais e de coordenação do socorro.

De acordo com os dados do último balanço social⁵⁴ disponível *online*, na ANEPC trabalham **807 trabalhadores**, onde se inclui os 260 Bombeiros da Força Especial (agora designada) de Proteção Civil, trabalhadores distribuídos por uma sede e 18 Comandos Distritais. É dirigida por um Presidente (civil, ou militar), coadjuvado por um Comandante Nacional e Diretores Nacionais.

A Divisão de Comunicação e Sensibilização (DCS) depende diretamente do Presidente e faz a gestão dos *social media*, com presença da instituição no *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*.

⁵⁴ Balanço social – 2018 -

<http://www.prociv.pt/bk/PROTECAOCIVIL/INSTRGESCONTR/RH/Documents/BALAN%C3%87O%20SOCIAL%202018.pdf>

1.6.2 Exército Português - - *Short Description*



Iremos até onde a pátria for

E seja em paz
Ou seja em guerra
Que este clamor
Vibre imortal
De mar em mar
Se serra em serra

Portugal Portugal Portugal

(Hino do Exército – 1945
Letra de Adolfo s. Muller)

O Exército, tal como a Força Aérea e Marinha, procura uma aproximação à sociedade portuguesa e um sentido de modernização na forma como projeta a sua marca, hoje com uma evidente preocupação na dificuldade de recrutamento e na entrada de militares para os seus quadros⁵⁵, dificuldade que veio a revelar-se com o fim do serviço militar obrigatório e com algum desajustamento das “regalias” de uma carreira militar face ao mercado de trabalho e à cultura dos jovens, hoje mais preocupados com os programas de *Erasmus e Interails*, menos orientados por valores de patriotismo e “defesa da soberania nacional”.

Esta preocupação leva o exército a entrar no *Facebook*, primeiro com uma página temática vocacionada para o recrutamento, em 2015, e só muito recentemente, em 2018, surge com uma página assumidamente institucional, revelando-se também mais cauteloso em relação ao ambiente dos *social media* (Chale, et al. 2010; Santos, 2015).

Na missão⁵⁶ do Exército estão genericamente explicitadas as grandes áreas de atuação daquela força: defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional; missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça

55 Forças Armadas perderam 25% dos efetivos numa década <https://www.dn.pt/portugal/interior/forcas-armadasperderam-25-dos-efetivos-numa-decada-9024946.html>. Consult. 03/10/2019

56 Lei Orgânica – Exército - <https://www.emgfa.pt/documents/ty6f1pbkjg3v.pdf>.

parte; missões de proteção civil e tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

O Exército Português reúne uma variedade e uma diferenciação de meios e recursos militares de elevada complexidade e tecnicidade.

O Exército, no contexto das Forças Armadas, é o ramo com maior dimensão de recursos humanos, expressão da sua complexidade e grandeza⁵⁷: 5092 militares efetivos, 833 em funções no EMGFA, 483 em Formação, 239 fora das FA, 248 na Reserva e 10234 como voluntários/contratados.

Tem como Chefias de topo o Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) e o Comandante das Forças Terrestres, funções desempenhadas por oficiais generais.

Na página destinada ao recrutamento descreve-se um conjunto de Normas de Conduta⁵⁸, poucas vezes referidas de forma tão clara e sistemática, interessantes na forma como clarificam a postura da instituição na relação com o seu público seguidor⁵⁹.

A Repartição de Comunicação e Relações Públicas (RCRP) depende diretamente do CEME e gere as suas plataformas sociais “institucionais” – *Facebook e Instagram*.

⁵⁷ DL Efetivos das Forças Armadas - <https://dre.pt/application/conteudo/121403390>

⁵⁸ “O Exército reserva o direito de remover, sem aviso prévio, todos os conteúdos e utilizadores que publiquem conteúdos: *Que representem invasão de privacidade ao utilizador ou à Instituição; Ofensivos, obscenos, difamatórios, ilegais, racistas, xenófobos, preconceituosos, ameaçadores, abusivos e/ou depreciativos sobre o Exército e outras Instituições e/ou indivíduos; Que aprovem ou encorajem atividades ilegais; Com cariz político; Que contenham links, caso este não tenha ligação direta com o tema em questão; Com comentários e/ou mensagens de propaganda e/ou venda de algum produto ou serviço, pessoal ou de outras empresas, assim como práticas de spam e autopromoção.*

O Exército compromete-se a responder individualmente às questões dos visitantes, sempre que viáveis e no menor curto espaço de tempo possível. O atendimento será realizado de segunda a sexta-feira, no horário das 9h às 17h. Assim, todos os utilizadores (fãs, amigos, seguidores ou apenas curiosos) estão convidados a interagir, solicitando-se que respeitem as diretrizes apresentadas no presente documento”.

⁵⁹ FB – Página Exército – Recrutamento
https://www.facebook.com/pg/ExercitoRecrutamento/about/?ref=page_internal

1.6.3 Força Aérea Portuguesa - *Short Description*



No controlo do nosso céu temos a Força Aérea Portuguesa, último ramo das forças armadas a ser constituído enquanto estrutura autónoma, tendo completado 67 anos no ano em curso.

Com uma missão⁶⁰ complexa, participa na defesa militar do país; integra missões militares internacionais, incluindo missões humanitárias e de paz; coopera com as forças e serviços de segurança; colabora em missões de proteção civil e onde tantas vezes as operações de salvamento aéreo são essenciais: 124 missões de busca e salvamento; 503 evacuações sanitárias; 44 evacuações a navios (total de 638 doentes) – lê-se no Relatório de Atividades de 2017.



Conta com um número de efetivos na ordem dos 6.580 elementos⁶² distribuídos por: Oficiais – 1.873; Sargentos – 2.555; Praças – 1.465; Civis – 687.

Tal como os diferentes ramos das forças Armadas, a FAP tem vindo a assumir um papel cada vez mais dinâmico no contexto dos social media, ocupando as plataformas com maior projeção no país: *Facebook, Instagram, Twitter e YouTube*.

⁶⁰ Lei Orgânica da Força Aérea - <https://www.emgfa.pt/documents/sy649j2v5p3q.pdf>

⁶¹ FB – Força Aérea

<https://www.facebook.com/PortugueseAirForce/photos/a.227775340695631/1621627387977079/?type=3&theater>

⁶² Relatório de Atividades FAP - 2017

https://www.emfa.pt/paginas/institucional_fap/ficheiros/relatorio_gestao_2017.pdf

1.6.4 Guarda Nacional Republicana - *Short Description*



A GNR distingue-se enquanto força de segurança pela sua natureza militar e tem por missão no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional.

No último relatório disponível *online*⁶³, refere-se que a GNR incorpora 23.118 efetivos, disponibilizando um conjunto de indicadores bem expressivos do colorido de funções atribuídas a esta força e que, tal como a PSP, têm vindo a assumir um conjunto de atividades muito próximas da comunidade e vários projetos com uma natureza marcadamente social e educativa. As 2.993 ações de patrulhamento e os 580 quartéis funcionais, são apenas alguns números que refletem a dimensão desta estrutura e a sua ligação com todo o território, incluindo as populações mais isoladas no país⁶⁴.



FIGURA 11 - GNR - FB - RELAÇÕES DE PROXIMIDADE

A Divisão de Comunicação e Relações Públicas depende diretamente do Comandante-Geral da GNR e é esta divisão que se ocupa de toda a gestão da comunicação digital, com uma presença ativa em quatro plataformas centrais: *Facebook, Instagram, Twitter e YouTube*.

⁶³ Relatório de Atividades GNR 2017 - <https://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/RA2017.pdf> consult. dia 10/09/2019

⁶⁴ O Programa Apoio 65 – Idoso em Segurança - https://www.gnr.pt/ProgEsp_idososSeguranca.aspx – consult. dia 10/09/2019

1.6.5 Marinha Portuguesa - *Short Description*



Sabia que o mar português é atravessado por milhares de navios?

Hoje foi assim junto à costa portuguesa, na imagem está o panorama de um dia normal do trânsito dos mais diferentes navios na nossa costa.

As principais linhas de navegação, por onde circula 90% do comércio mundial, passam por Portugal, 70% das importações nacionais e a totalidade do petróleo chegam a Portugal por via marítima;

Marinha sempre presente, para honrar o passado e defender o futuro.

FIGURA 12 - MOVIMENTAÇÃO DE EMBARCAÇÕES JUNTO À COSTA DE PORTUGAL - FB - MARINHA⁶⁵

A defesa dos nossos mares e áreas navegáveis é missão⁶⁶ primeira da Marinha, assegurando a defesa militar da República, com atuação dentro e muito além das fronteiras do país, num conjunto de missões de interesse público: busca e salvamento marítimo; segurança marítima; fiscalização da pesca e combate aos ilícitos marítimos; preservação dos recursos marinhos e combate à poluição; investigação científica;

⁶⁵ FB – Marinha -

https://www.facebook.com/MarinhaPortuguesa/posts/2580363258651508?comment_id=2581589081862259 – consult. 10/10/2019

⁶⁶ <https://dre.tretas.org/dre/49058/decreto-lei-49-93-de-26-de-fevereiro> - consult. dia 6/10/2019

atividade cultural; proteção da diáspora portuguesa; proteção das linhas de comunicação; combate às redes transnacionais de terrorismo, tráfico de armas, de droga e escravatura, entre outras.

Tem na sua estrutura um total de 8.898 elementos, 1.403 mulheres e 7.495 mulheres, conforme se lê na informação disponível na sua página de recrutamento.

O seu Serviço de Informação e Relações Públicas depende diretamente do Chefe do Estado-Maior da Armada e gere os canais sociais, sendo a Marinha pioneira, no quadro dos Ramos militares, na entrada nas plataformas sociais. Atualmente gerem a sua presença no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*.

1.6.6 A Polícia de Segurança - *Short Description*



A PSP é uma força com grande implementação no território, essencialmente localizada em áreas urbanas, onde a grande maioria da população se concentra e onde também os riscos de segurança pública são mais evidentes.

Na sua missão⁶⁷ descreve-se a PSP como uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o livre exercício dos direitos dos cidadãos, bem como o normal funcionamento das instituições democráticas, nos termos da lei.

Lê-se no Relatório de Atividades - a atuação da PSP rege-se por um trio de valores - responsabilidade ética, credibilidade assertiva e competência técnica -, os quais são estruturantes do serviço policial, tendo em vista: 1.º O respeito pela dignidade humana, na atuação; 2.º A equidade e diligência na prestação do serviço; 3.º A assertividade no atendimento ao público; 4.º A disponibilidade permanente para o serviço; 5.º A lealdade e dedicação à causa pública; 6.º A legalidade e legitimidade na ação; 7.º A pró-atividade na deteção e resolução de situações problemáticas; 8.º A proximidade à comunidade local; 9.º A qualidade e eficiência dos atos administrativos praticados; 10.º A adoção de boas práticas. A sua atuação é ainda regida por um conjunto adicional de valores, a saber: Transparência, Humanidade, Lealdade, Responsabilidade, Disciplina, Dedicação, Honestidade, Justiça, Camaradagem, Isenção, Humildade e Solidariedade.

Um conjunto de valores que de alguma forma descrevem um sentido de disponibilidade e entrega à causa pública e que se manifestam em todas as forças e serviços trazidos para a presente pesquisa.

Conta com nos seus quadros com um total de 20.970 funcionários policiais, além de 819 funcionários com funções não policiais.

⁶⁷ Apenas encontramos disponível *online* o Relatório de Atividades de 2015 <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades/2015%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades.pdf> – consult. dia 6/10/2019

A PSP é reconhecida publicamente na forma como se aventura nos *social media*, como usa o humor e se “arrisca” no confronto com a cultura das forças de segurança.

Usar sem reservas*



* Não é arma branca

POLÍCIA
SEGURANÇA PÚBLICA

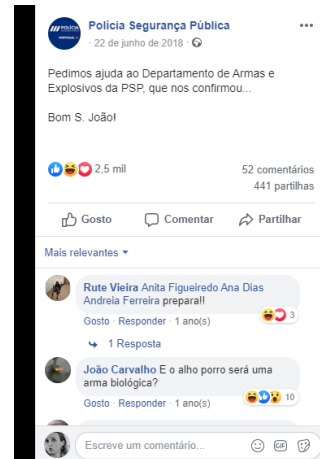


FIGURA 13 - PUBLICAÇÃO FB - PSP⁶⁸

O Gabinete de Comunicação e Relações Públicas depende diretamente do Diretor Nacional da PSP e gere quatro plataformas convergentes: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*.

⁶⁸ FB – PSP <https://www.facebook.com/policiasegurancapublica/photos/a.118723868183136/1691597964229044/?type=3&theater> – consult. 22/06/2019

2 As relações públicas e as organizações no furacão dos *social media*

“A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.”

Fernando Birri, citado por Eduardo Galeano in *‘Las palabras andantes?’*
(Eduardo Galeano, 1994)

Os *media sociais* vêm revolucionando profundamente a forma como as pessoas comunicam, uma alteração que vem acontecendo, que não é de agora, não deixando de provocar ainda um sentimento de surpresa, uma surpresa que não se resume ao alcance e à difusão destes *new media*, mas com a força e o poder de influência destas plataformas na forma como se conduzem negócios e se tomam decisões e como as pessoas se relacionam com as empresas, com as organizações e entre si.

As instituições de defesa, segurança e proteção civil foram também apanhadas por essa turbulência de coisas a acontecer, instituições que sempre estiveram na vanguarda dos avanços tecnológicos, desta vez, mais “apertadas”, mais cautelosas com o fenômeno dos *social media*, que esbarram em sistemas “orgulhosamente” tradicionais, hierarquizados, burocráticos, controlados, verticalizados no processo decisório e em que as preocupações com a segurança e a confidencialidade muitas vezes sobressaem nos argumentos cautelosos face à filosofia dos *social media*, o poder de *engagement*, abertura e transparência (Patterson, 2011, p.8).

Pretende-se neste capítulo desenvolver um processo de pesquisa, análise de conceitos e recolha de informação que nos balize neste exercício de compreensão, observação e interpretação relativo à centralidade dos canais sociais nas políticas de comunicação e relações públicas das instituições referenciadas, movidos pela curiosidade de sabermos quem fica a ganhar neste confronto “Segurança vs. Transparência”.

2.1 A revolução da *Web 2.0* e os *social media*

Org charts are written by the victors. But hyperlinks are created by people finding other people they trust, enjoy, and, yes, in some ways love (Levine, et al. 2000)

Neste virar de século, as organizações mergulharam num turbilhão de acontecimentos que afetaram toda a sua filosofia de funcionamento, as lógicas de gestão das suas áreas de negócio, com a comunicação e as relações públicas a assumirem papéis centrais na condução de todas as linhas de intervenção das organizações, das suas mensagens, da informação que se exige ser tornada pública, na gestão de crises, na aproximação entre públicos internos e externos, obviamente na relação com os meios de comunicação social, mas onde a conversa com as pessoas que se dirigem aos serviços, presencialmente, via *email*, ou via *Messenger*, precisa de ser tão bem conduzida quanto a conversa com o jornalista de carteira profissional de um qualquer órgão de comunicação.

Paul Argenti e Courtney Barnes, no capítulo que intitulam *Welcome to the Jungle* (Argenti e Barnes, 2008, p.2), exprimem muito bem o “antes” e “depois” da “explosão digital”. A reputação das organizações era trabalhada a partir de uma mensagem que o gestor de topo “empurrava” para o interior da organização, depois difundida separadamente para os *stakeholders* e para as audiências, previamente definidas, segmentadas e tecnicamente muito bem estudadas.

Seguindo o pensamento dos autores, no passado todos os indivíduos ou grupos que gravitavam à volta da organização tinham dificuldade em interagir com as administrações e dispunham de meios limitados de comentário, ou reação. E é aqui que reside uma das grandes mudanças deste nosso tempo, com reflexos em todo o ambiente das organizações e dos negócios das empresas. A emergência de uma multiplicidade de plataformas digitais, *blogs* e comunidades de interesse *online*, que permitem a conversa entre pares, entre grupos, que reagem, respondem, disseminam as suas próprias mensagens, aumentando exponencialmente a vulnerabilidade sobre a reputação das organizações.

A distinção entre a *Web 1.0* e a *Web 2.0* faz-se neste balanço entre observação vs. participação, estático vs. dinâmico, monólogo vs. conversa (ibid, p.10). A grande

rutura coloca-se nesta **passagem de um modelo de comunicação unidirecional, para um modelo bidirecional**, em que todos conversam com todos, numa dificuldade clara dos gestores de topo e dos profissionais de relações públicas de acompanharem esta **fragmentação de *media online***, gestores e profissionais que, com maior ou menor velocidade, vão entrando na linguagem dos *blogs*, redes, plataformas de partilha de vídeos, motores de busca, *Websites*, *wikis*, *Mash-ups*, “*viral/word-of-mouth*” (ibid, p.11).

Como exalta o *Cluetrain Manifesto* (Levine, et al., 2000), *Markets are conversations*. Segundo os autores, o “caráter da *Web*” resume-se a esta capacidade de nos mantermos todos “hiperlinkados”. As sociedades baseadas em poderes centralizados dão lugar a sistemas interligados de milhões e milhões de páginas *Web*, dos mais diversos cantos do mundo e dos mais diversos autores. Qualquer pessoa pode criar páginas que *linkam* para outras, sem pedir permissão, livremente! E as organizações, querendo, ou não querendo, precisam de estar conectadas ao mundo, tendo por base sistemas de gestão *bottom-up*, em que cada pessoa é um interlocutor da organização, estabelece contactos, participa em redes de interesse, ganha todos os dias informação que devolve à organização, enriquecendo os seus projetos e a sua missão. *Org charts are written by the victors. But hyperlinks are created by people finding other people they trust, enjoy, and, yes, in some ways love* (ibid, p.99).

Perante este ambiente de forte popularidade da *Web* e dos *Websites*, Kent e Taylor expressam aquilo que entendem por “comunicação dialógica”, enquadrada pela vontade de alcançar uma satisfação mútua através do diálogo e um ênfase na intersubjetividade e na criação de significados partilhados, mais do que na defesa individual ou de um grupo pelas “suas verdades” (Kent e Taylor, 1998, p.325).

Os autores descrevem *cinco princípios da comunicação dialógica*, uma lógica de análise que nos parece igualmente útil para o contexto da *Web 2.0*, princípios revistos e adaptados por vários autores e académicos das relações públicas (Wirtz e Zimbres, 2018, p.8):

The dialogic Loop – conjunto de *feedbacks* permitindo aos públicos colocar questões à organização, merecendo uma resposta pública a essas questões e preocupações

Usfulness of Information – As organizações devem providenciar conteúdos úteis aos visitantes dos seus *Websites* (ex. informação sobre contactos, história e percurso da organização); a informação

disponível não deve só servir o interesse da organização, mas deve também refletir o interesse dos seus públicos

Generation of Return Visits – A preocupação com novas visitas e regressos aos *Websites* não deve cingir-se a uma simples atualização de dados e conteúdos, mas antes deverá basear-se em estratégias interativas, como fóruns *online* e sessões públicas de perguntas e respostas

Intuitiveness/Ease of Interface – Os *Websites* devem estar organizados de forma muito lógica e a informação deve ser fácil de encontrar, sendo que devemos privilegiar o valor dos conteúdos antes das considerações estéticas

Rule of Conservatism of visitors - Devemos valorizar quem nos visita e ter em consideração que um *link* para outro site pode significar perder esse visitante, da mesma forma que devemos evitar, ou minimizar, o espaço para anúncios, uma vez que a comunicação dialógica deverá ser o nosso objetivo central, em detrimento das lógicas do *marketing* e da publicidade

TABELA 7 - OS 5 PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO DIALÓGICA (ADAPTAÇÃO DE WIRTZ E ZIMBRES, 2018)

Parece-nos ainda relevante a ideia sempre defendida por Kant e Taylor em que, mais do que a tecnologia em si, interessa, acima de tudo, concentrar atenções na forma como usamos essa tecnologia, influenciando a interação entre organizações e públicos.

Apesar desta forma descentralizada, livre e quase orgânica com que se foi desenvolvendo a *internet*, hoje, 19 anos passados sob a viragem do milénio, todos anseiam outro controlo sobre a comunicação *online*, muitos vezes receosos de danos e ameaças, mas muito mais cientes que precisamos de potenciar desafios e oportunidades e de compreendermos melhor porque escolhemos o *Facebook*, ou o *Twitter*, o *YouTube* ou o *Instagram*.

O poder das grandes plataformas tecnológicas, do *Whatsapp*, do *Facebook* e do *Twitter*, que condicionam a opinião das pessoas que ativamente participam e se manifestam através das redes sociais digitais, plataformas que se expandem sem qualquer regulação e controlo por parte das instituições e dos governos, é certamente um desafio também para os governos nacionais, instâncias europeias e supranacionais, que se preocupam com a evolução das democracias, das liberdades, em compreender os velhos e novos poderes, a realidade de novos grupos de pressão que querem participar no jogo político, o valor da verdade e da luta contra as *fakenews* e a informação desordenada e “não-validada”.

A capacidade dos *media* convergentes de colaboração, cooperação e solidariedade, ideias sublinhadas pelos autores Graham Meikle e Sherman Young (Meikle e Young, 2012), parecem ser ao mesmo tempo indispensáveis no desenvolvimento de sociedades mais humanizadas e tolerantes, também menos conformadas com as desigualdades e injustiças.

Recordando um ilustre estudioso destes assuntos da comunicação e do impacto da *internet*, Nicholas Negroponte (Negroponte, 1995, p. 242), acompanhamos a preocupação do autor pelos excluídos deste mundo digital, precisamos de saber aproveitar as virtudes deste mundo em transformação, evoluir numa sociedade de poderes menos concentrados, mais partilhados e em que o domínio das ferramentas digitais, de acesso descentralizado, possa realmente permitir maior igualdade social, maior equilíbrio entre países, entre ricos e pobres, permitindo uma maior “harmonia mundial”.

2.2 Para a organização, o que significa “Ser Social⁶⁹”?

Interessa-nos antes de evoluirmos para as matérias da comunicação e do papel das relações públicas, cada vez menos funcional, cada vez mais estratégico junto das direções de topo das organizações e na ligação entre todos os setores, interessa-nos aprofundar mais detalhadamente este universo dos *social media*, quando as estatísticas (dados de 2018) nos surpreendem constantemente, com a rede digital *Facebook* a registar 2,27 biliões de utilizadores ativos em todo o mundo⁷⁰, o *YouTube* 1,9 biliões, o *Instagram* 1 bilião, ao mesmo tempo que temos no *Twitter* 328 milhões de pessoas, pessoas estas que trocam diariamente biliões de *Likes*, *Twittes*, comentários, pessoas que partilham, transformam e devolvem à rede os seus contributos e visões do mundo! A cada minuto que passa novos vídeos são descarregados no *YouTube*. Os admiradores de fotos e imagens hesitam entre estar no *Flickr* (92 milhões), ou no *Pinterest*, que alargou exponencialmente a sua comunidade de “admiradores” (250 milhões), mais 25% do que em 2017.

Os números sobre os utilizadores dos *social media* crescem todos os dias e nascem também a cada dia que passa novas aplicações, novos espaços de diálogo e interação.

⁶⁹ *The very word ‘social’ associated with media implies that platforms are user centered and that they facilitate communal activities, just as the term ‘participatory’ emphasizes human collaboration. Indeed, social media can be seen as online facilitators or enhancers of human networks –Webs of people that promote connectedness as a social value”* (van Dijck, 2013, p.11, citado por Fuchs, 2017, p.38)

⁷⁰ *The Social Media Hat* - <https://www.thesocialmediahat.com/active-users> – Consult. 02/12/2018

Apesar de esta realidade ser incontornável, não deixa de ser ainda desconfortável para muitas instituições, para os seus dirigentes e mesmo para os seus trabalhadores, ouvir falar de forma tão livre e desgarrada sobre o seu funcionamento, sobre as suas opções e orientações diversas, com as enormes dificuldades que todos sentimos de ir controlando tudo o que é dito nesse universo infinito do ciberespaço.

Os investigadores Kaplan e Haenlein (Kaplan e Haelein, 2010) ajudam-nos a concretizar este conceito de *social media* enquanto ***conjunto de aplicações sustentadas na internet, tendo por base os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, que permite a criação e troca entre utilizadores geradores de conteúdos - User Generated Content*** (Kaplan e Haelein, 2010, p.61).

Para as organizações que se querem afirmar no universo digital, conhecer a natureza, o modo de interação e partilha de cada plataforma, o que motiva cidadãos e empresas, entidades públicas e privadas, a fazer parte de uma comunidade *online*, permite-nos posturas mais informadas e conscientes das decisões a tomar, de entrada, permanência ou saída, mas mais do que isso, permite-nos adotar uma linguagem de acordo com as “personalidades” e a “psicologia” dos seus intervenientes. Conversar no *Twitter*, não será igual a conversar no *Instagram*, da mesma forma que não é comparável a conversa de hora de almoço com os colegas mais próximos, da conversa que temos dentro dos escritórios, ou nas salas de reuniões.

Cruzam-se depois várias dimensões de análise do estudo dos *media* e os autores propõem um esquema de classificação dos *social media*, baseado em quatro dimensões: ***social presence*** (interpessoal vs. mediatizada”), ***media richness*** (riqueza do meio/capacidade para reduzir a incerteza e a ambiguidade do que é comunicado), e por outro lado, o conceito de ***self-presentation*** (“autorrepresentação”) e o de ***self-disclosure*** (“autopromoção”), refletindo-se em pensamentos, sentimentos, gostos e “não gostos”, permitindo relações mais próximas, os dois elementos chave dos *social media*. A classificação final proposta apresenta-se, assim, no quadro seguinte (ibid, p.62):

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

FIGURA 14 - MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DOS SM - KAPLAN E HAELEIN – 2010)

Kaplan e Haenlein (ibid, pp.62-64) apresentam assim uma categorização para *os social media*, aqui muito resumida, de acordo com seis tipologias de meios: **projetos colaborativos** - que promovem um trabalho de criação, gerando conteúdos com o contributo de vários utilizadores. Exemplo disto mesmo são os vários *Wikis*, caso da famosa *Wikipédia*. Estes *sites* permitem aos utilizadores acrescentar, remover e modificar conteúdos. Outros são uma espécie de *bookmarking*, que permitem agrupar e colecionar *links* e conteúdos de interesse; **blogs**, a primeira forma de *social media*, que parte da criação de páginas de autor e onde se organizam conteúdos diversos, com uma lógica cronológica; **comunidades de conteúdos**, cujo principal propósito é a partilha de conteúdos *media* entre os seus utilizadores, incluindo texto (*Bookcrossing*), fotografias (*Flickr*), vídeos (*YouTube*), apresentações de *PowerPoint* (*SlideShare*). Aos seus utilizadores não é normalmente exigido que criem perfis pessoais; **sites de redes sociais online** que permitem a conexão entre utilizadores através da publicação de informações pessoais, convidando amigos e colegas a terem acesso aos seus perfis e ao envio de *emails* e mensagens instantâneas. Os perfis normalmente incluem fotografia, vídeos, ficheiros áudio, *blogs*, etc. (*Facebook*, *Myspace*); **jogos virtuais**, jogados à escala mundial, são plataformas que replicam ambientes tridimensionais em que os utilizadores surgem sob a forma de *avatares* personalizados (*Warcraft*); **mundos sociais virtuais**, que permitem aos seus habitantes a adoção de comportamentos mais livres, vivendo sob a forma de *avatares* num mundo virtual muito próximo da sua vida real (*Second Life*).

E para uma organização que quer “ser social” (ibid, p.66), precisa de cumprir determinados requisitos: **ser ativa**, presente e próxima das pessoas e de quem queremos comunicar; interessante, indo ao encontro dos seus públicos, das suas necessidades e interesses, propondo conteúdos e temas de discussão; **humilde**, procurando conhecer primeiro cada plataforma onde decidimos participar, facilitando depois sempre a

participação e os *feedbacks* com quem estamos a interagir; “**não-profissional**”, adotando posturas mais afáveis e descontraídas, com a noção de que mostrar apenas coisas rigorosas e muito pensadas não é um bom formato para os *social media*; por fim, **honestidade** e respeito pelas regras descritas em cada plataforma, não criando, por exemplo, perfis falsos para aceder a um universo mais restrito. Como referem os autores, *you’re dealing with some of the most technologically sophisticated people on the planet* (ibid, p.67).

Cada vez mais este esforço que fazemos na definição de fronteiras entre o que é digital e o que está fora do digital, entre *media* tradicionais e *media* sociais, entre comunicação interna e comunicação externa, parecem-nos esforços inúteis, conceitos que apenas usamos separadamente porque nos auxiliam no pensamento e na compreensão dos fenómenos. Há quem afirme convictamente que *Digital PR is dead: Social goes mainstream* (Brown, 2013, p. 17). Rob Brown, capta a nossa atenção com aquele sugestivo título, assinando o segundo capítulo do livro *Share This Too* (autêntica bíblia dos profissionais de RP), chamando a atenção dos leitores ao referir mesmo que estas distinções não trazem nenhum benefício - *The distinction between digital and “mainstream” or “conventional” channels is at best unhelpful. The term “new media” is archaic and the line between new and old is impossible to draw.*

Quando falamos entre amigos, entre colegas sobre temas da atualidade, na sua grande maioria não registamos de onde veio a notícia. A notícia pode ter chegado via um *link* no *Twitter*, ou através da rádio que vínhamos calmamente a ouvir durante a viagem de carro, mas o que realmente fica, e que se prolonga no tempo, é a história.

2.3 Dominar a linguagem dos *Social Media* é obrigatório

Os profissionais de comunicação estão entusiasmados com a descoberta das potencialidades dos *new media* mas ainda não sabem como implementar diretamente todo este mundo de novidade no contexto das organizações (Tench, et al, 2017, p. 29).

Markets are conversations e os *social media* interpelam-nos a potenciar todas as nossas melhores capacidades de partilha e comunicação, exigência que se estende às

organizações e aos seus profissionais de relações públicas. *The meteoric rise of social network sites like Facebook, Twitter and YouTube changed the communications landscape forever. But social media are vastly more diverse: a connected and complex ecosystem founded on relationships, passions and a desire to be connected.* (Howell, 2012, p.3).

Marcar presença nos *social media* passa necessariamente por humanizar a organização, encurtando distâncias com os públicos e os diferentes parceiros da nossa área de atividade, mostrando que somos verdadeiramente transparentes, credíveis, responsáveis, amigáveis e comprometidos.

Para um profissional de relações públicas que andou muitos anos a fazer comunicados de imprensa, a reagir a perguntas e notícias dos jornalistas, a pensar em eventos e a organizar reuniões, este mundo da comunicação digital parece ser absolutamente dantesco, ao mesmo tempo extraordinariamente desafiante. Há seguramente um conjunto de ferramentas tecnológicas que precisam de ser conhecidas e integradas nas rotinas da profissão e nas próprias lógicas de funcionamento das organizações.

Mas não temos dúvidas que, neste momento, e a par das empresas e dos mercados, também as organizações do setor público seguem atentamente as capacidades dos *New Media*, interessadas no poder de inovação e interação das plataformas sociais, na ligação permanente ao público gerador de conteúdos, desde as individualidades mais mediáticas, à jovem adolescente que em direto do seu quarto produz vídeos sobre “como sobreviver a um terramoto”⁷¹ e que pode ser identificada como uma *spokeperson*, que fala em nome da organização com especial eficácia, em ligação com uma audiência sempre desperta, os seus “amigos” digitais.

Dados recentes disponibilizados no *Website We Are Social*⁷², dizem-nos que os portugueses estão especialmente atentos a toda a novidade trazida pelo universo do digital

⁷¹ <https://www.YouTube.com/watch?v=rEwZZ2pDqUE>

⁷² <https://digitalreport.wearesocial.com/>

e dos *Social Media*. Dos 7,73 milhões de utilizadores da *internet*, temos 6,60 milhões com uma presença ativa *nos social media*, sendo que 8,11 milhões têm telemóvel e é também através do telemóvel que interagem nos canais sociais.

Perante este enorme entusiasmo, perante este mundo de diálogos constantes e partilha de ideias, opiniões, comentários, críticas e sugestões, ninguém pode ficar indiferente. Há uma necessidade clara das marcas, empresas e organizações e das suas áreas de comunicação e relações públicas em conhecer melhor os seus consumidores/clientes/utentes, onde estão e onde procuram informação, consumidores/clientes/utentes com mais voz e poder de influência, especialmente sensíveis à transparência das instituições e à clareza e coerência das mensagens e conteúdos que vão sendo partilhados.

O recente livro de Danny Whatmough - *Digital PR* (Whatmough, 2019), surge como uma espécie de “manual de sobrevivência” para quem trabalha em relações públicas e precisa entender o impacto do digital no dia-a-dia da profissão - *Where disruption reigns, communications becomes more and more importante. The innate human desire to make sense of things requires clear and consistent communication to bring clarity and comfort.* (Whatmough, 2019, p.3).

Seguindo o autor, neste mundo tão fluido e disruptivo, acima de tudo somos humanos, precisamos de encontrar sentido nas coisas, nomeadamente nas organizações que nos regulam e são garantes dos serviços mais essenciais. A confiança nas organizações depende (e muito) de uma comunicação consistente, clara, honesta e verdadeiramente transparente, ou arriscamo-nos a cada passo a sofrer o poder verdadeiramente esmagador da “opinião pública” e, segundo Whatmough, **é este apelo constante à transparência e à autenticidade que marca globalmente a comunicação desta última década.**

Entrando mais a fundo na problemática das plataformas sociais, Danny Whatmough diz muito diretamente que foi o fenómeno com maior impacto na indústria das relações públicas (ibid, p.55). A forma quase orgânica e experimental como se desenvolveram no início rodeadas de dúvidas e ceticismo quando à sua credibilidade e real impacto, hoje começam a ser pensadas com verdadeiro sentido estratégico. O *Facebook Ads* é lançado e marca uma nova fase no mundo do *marketing* e da publicidade, no estudo dos algoritmos

e das tendências de consumos e interesses, com grande impacto na relação das marcas e as empresas com as tecnologias digitais e os *new media*.

E para a pergunta – *quem é o dono deste universo?* o autor refere que não existem donos deste espaço social, mas teremos cada vez mais equipas treinadas e capacitadas que funcionem como verdadeiros *gatekeepers* da comunicação das suas organizações, guardiãs dos seus *feeds*, com competências para compreender o posicionamento de uma marca nesta ou naquela plataforma, garantir uma coerência visual e identitária, assegurar que há um filtro de qualidade em tudo o que é feito e publicado. Esta equipa deverá defender toda a “estratégia social”, compreendendo a fundo o “propósito social” do negócio da organização – *Social has so many benefits for a business – from top of funnel awereness to delivering conversation at the other end. So, clarity on how it is to be used is vital* (ibid, p.59).

Naturalmente que qualquer estratégia de uso dos *social media* deve propor conteúdos ajustados a cada canal, a cada plataforma. Todos nós usamos vários canais, em alturas diferentes e de maneiras distintas. Devemos por isso pensar no papel de cada canal social desempenha, tendo em conta os nossos “propósitos sociais”, o ecossistema em que nos movemos em termos de comunicação e disseminação de informação e o que queremos por em evidência, tendo em conta a forma como a nossa audiência usa essas plataformas e o tipo de informação que procura, tendo como premissa a necessidade de introduzir **conteúdos marcadamente atuais e relevantes para a vida das pessoas** com quem interagimos e conversamos – *In much the some way of PR, social media is a real-time chanel* (ibid, p.61).

A forma como gerimos conteúdos também tem vindo a mudar, nomeadamente com a evolução dos canais pagos. Mais do que a vertigem das publicações diárias e permanentes tendo como base um “**calendário de conversação**” intensamente preenchido de temas e ideias, hoje, conseguiremos uma comunicação nos *social media* mais eficaz se optarmos por conteúdos mais pensados, com mais qualidade e estrategicamente colocados e com orçamentos que suportem essa divulgação, mais um desafio para as equipas que gerem as plataformas das sua organizações.

Trabalhar nos *new media* implica pensar constantemente em diferentes tipos de conteúdos, em diferentes formatos: imagem, vídeo, *canvas*, *stories*, *Carousel and Collections*, conteúdos cada vez mais ajustados aos dispositivos móveis, numa ligação cada vez mais dinâmica entre as plataformas sociais e outros universos *online*, como é o caso das *instastories* que *linkam* para os *Websites* quando queremos aprofundar este ou aquele assunto.

Outros dos desafios colocados a quem gere a sua marca via *social media* coloca-se na promoção e defesa das comunidades que se criam em torno da marca. Mais do que gestores de comunidades, precisamos de “facilitadores” que dinamizem espaços de interação absolutamente determinantes na construção da reputação institucional, estimulando relações leais e duradouras (ibid, p.67). A recente alteração no jogo dos algoritmos no *Facebook* reflete esta tendência, **com prioridade a conteúdos que provoquem um envolvimento real, incentivando o comentário e o debate, mais do que um consumo meramente passivo e instantâneo.**

A ligação entre todos estes múltiplos canais e plataformas, captando e potenciando a relação entre marcas e clientes de forma absolutamente coerente e interligada, é um dos grandes desafios da tecnologia e do tratamento de dados (*big data*), na busca de novas soluções, mais capazes de captarem os reais interesses dos consumidores. E aqui trazemos à discussão as características deste “**novo consumidor**”, pós-crise financeira de impacto global (2008), oportunamente descrito por Lelia Voinea e Alina Filip (Voinea e Filip, 2011), no contexto dos seus estudos de pós-doutoramento, entusiasmadas, como tantos outros investigadores, por esta nova era da comunicação digital e dos *social media*. Como referem, a compra compulsiva, em busca de estatuto social, vai provando não trazer felicidade, nem satisfação e vai dando lugar a uma compra mais consciente, mais pensada e ponderada.

O *new consumer* aproveita toda essa enorme liberdade de poder procurar sozinho a informação que entende ser importante, espalhando-se nesse mundo feito de múltiplos recantos que é a *internet*, os *chats*, as comunidades de interesses: os grupos que sabem tudo sobre carros, os grupos que sabem tudo sobre computadores; os grupos que sabem tudo sobre viagens. Escolhemos um hotel depois de lermos as impressões dos clientes que por lá passaram recentemente, procuramos os detalhes mais subtis, as pequenas

diferenças, que distinguem os ambientes e as coisas autênticas. A informação disponível *online* e as tecnologias de comunicação transformaram toda a realidade numa realidade virtual (ibid, p.16). Mais do que confiar nas marcas, este *new consumer* confia nas opiniões de outros, e por isso, temos a associação das marcas a pessoas reconhecidas e respeitadas pelo público e esta busca de impressões e opiniões faz-se essencialmente nos *social media*. As comunidades *online* têm uma existência muito importante para os seus membros e são uma fonte objetiva de informação.

E neste ambiente em que vivemos, numa economia que se restabelece, este “novo consumidor” procura acima de tudo simplicidade, temperança (contrariando o consumo excessivo), afirmando-se o *smart consumption*, e esta agilidade na procura de informação e da melhor relação custo/benefício, o consumo verde, o comércio justo e amigo do ambiente, princípios de consumo ético, coerente em toda a cadeia de produção e criação de valor (Voinea e Filip, 2011, p.19).

Para além da compreensão destes públicos e consumidores externos à organização, um dos maiores problemas que se colocam a quem gere a comunicação feita no *Facebook*, *Twitter* e *blogs*, relaciona-se com a pedagogia que precisa de ser trabalhada junto dos colaboradores das organizações, **aproximando de uma vez por todas, comunicação interna e externa** e neste sentido é fundamental percorrer todas as recomendações de Gemma Griffiths - *Creating guidelines can help organisations to protect their brand online as well as empowering employees to hold conversations and spread the word about an organisation* (Griffiths, 2012, p. 40).

Neste contexto dos *social media*, há um novo papel a atribuir aos funcionários de uma organização no contexto deste mundo da mediatização, porque conseguem exercer mais influência através dos *media* digitais, interagindo nos circuitos de informação e na imagem da organização, como nunca antes tinha sido possível. Eles são também um novo grupo de *gatekeepers*, mas agora eles estão dentro da organização. Esta abertura e perda de controlo associada a estas novas tecnologias, esta abertura é temida por alguns, mas devemos assumir como totalmente imparável (Tench et al., 2017, p. 29).

Retomando a recente publicação de Danny Whatmough, no capítulo que dedica aos *Social Media*, há uma referência muito interessante à evolução de plataformas como o *Facebook*,

com desenvolvimentos recentes que se ocupam com a vida das organizações e o ambiente nos locais de trabalho, naturalmente sempre em ligação com os “objetivos de negócio” (Whatmough, 2019, p.74). Neste caso, não exigindo a aprendizagem de uma nova tecnologia para quem já usa o *Facebook* (a grande maioria!), é uma ferramenta que permite publicar notícias, eventos, ideias engraçadas sobre o nosso espaço de trabalho e sobre os interesses deste ou daquele colaborador, com os gestores e as lideranças de topo a perceberem a relevância desta partilha de informação, em ligação direta com os sentimentos de realização, de inclusão e verdadeiro sentido de envolvimento dos diferentes colaboradores, para se conseguir manter e reter os melhores e irmos mais longe abraçando desafios novos.

Perante esta panóplia de escolhas possíveis, precisamos de manter um sentido de coerência e de verdade em tudo o que fazemos, introduzindo sempre atualidade e criatividade. A nossa história, a história que contamos sobre os nossos serviços, os nossos produtos, os nossos colaboradores, não pode ser só mais uma história. Tem de corresponder aos valores e aos princípios da marca, aos valores e princípios da organização, tem de agarrar os colaboradores e os clientes que realmente interessam, tem de ser sincera, substancial, sem filtros, algo em que acreditamos.

A concertação de uma estratégia de comunicação e relações públicas passa certamente por um trabalho conjunto que combine *social media* e *media* tradicionais, como nos é explicado por Helen Nowicka (Nowicka, 2012, p.35). As opções são muito diversas: **do tradicional migrar para o digital**, com a criação de conteúdos para os *media* de massas e que conduzam as pessoas para uma presença no digital que nos interesse promover, um *blog*, um jogo ou um *Website*. A cobertura feita por um *media* tradicional faz aumentar a consciência e o interesse sobre um assunto. A procura de mais informação faz-se no *online* e a *Web social* pode converter esse interesse em interação; **desenvolvimento de comunidades** - tão importante como trazer pessoas para a *Web*, os conteúdos das relações públicas das organizações podem ser partilhados através de múltiplas redes, como o *Facebook* ou o *Twitter*, especialmente úteis para campanhas que apostam numa relação com os *media* de continuidade, como dar atenção a um *blog* de uma marca que publica regularmente um conjunto de notícias para os seus fans, conteúdos esses que também são acompanhados e partilhados pelos *media* tradicionais; **participação da marca** – unir relações públicas e canais sociais para criar acontecimentos sob o chapéu da marca. Aqui

recordamos o exemplo do *Instagram* do IKEA que incentiva a partilha de fotos sobre objetos comprados nas suas lojas. Conforme recomenda Nowicka, a proximidade com os jornalistas continuará sempre a ser importante e nesse sentido uma presença ativa no *Twitter*, por exemplo, deve ser ponderada, quando os jornalistas assumem a sua preferência por aquele canal social.

Todos sabemos que a imprensa e as relações com os *media* sempre tiveram no coração das relações públicas. E ainda mantêm esse lugar chave e central, que não mudou na última década (Tench e Yeomans, 2009). O que também vemos enquanto evolução dos *media* nos últimos 10 anos é que os *social media*, os *media online*, misturaram-se com os *media* tradicionais. Qual é o jornal de referência que não está no *online*? Desde o *The New York Times*, o primeiro nos anos 70 a lançar o seu *Website*, ao nosso semanário Expresso, cuja revista tem na capa um código de acesso a conteúdos que se desenvolvem no *online* durante a semana seguinte, todos percebem que permitir a interação e a participação, mais do que uma questão de sobrevivência, permite benefícios e vantagens recíprocas.

A área das relações públicas vê-se assim no centro deste turbilhão de coisas a acontecer e tem de obrigatoriamente juntar qualificação e conhecimento sobre todas as ferramentas tecnológicas que permitem uma presença no *online* mais acompanhada e mais consistente.

David Phillips e Philip Young (Phillips e Young, 2009) constroem um verdadeiro guia orientador para um posicionamento estratégico das relações públicas no *online*. *A internet* é outro meio de comunicação, mas é muito mais do que isso. As suas propriedades únicas de **alcance, riqueza e personalização**, transformaram o modo e a qualidade da comunicação mediatizada” (Phillips e Young, 2009, p.11). O público quer participar de várias formas e, conforme referem Meikle e Young (Meikl e Young, 2012), no mundo dos “*media convergentes*” a *Internet* dá um estímulo ao impulso que várias pessoas têm de colaborar, cooperar e sociabilizar, transparecendo tudo isso no ambiente digital.

O profissional de relações públicas tem de apanhar este comboio e ir fazendo a viagem pela “*geografia dos social media*” (Phillips e Young, 2009, pp.11-32), sublinhando-se alguns destes conceitos: *Email*; *SMS*; *Blog*; *Microblog (Twitter)*; *Chat*; “*Internet Móvel*” e **a facilidade de acedermos à internet, a qualquer momento e em qualquer lugar;**

“Comunicados de imprensa para os *New Media*”, que exigem nova linguagem, histórias contadas para serem rapidamente editadas e publicadas, com *hiperlinks* para outros recursos (fotos, textos, vídeos, gravações áudio, *briefings*, *blogs*, apontadores); Conferências *Online* (recorda-se os diretos da ANPC através de live *streaming no Facebook*, durante toda a época de incêndios de 2017); Inquéritos *Online*, também relevante enquanto ferramenta para as relações públicas e para a avaliação das instituições, inquéritos de satisfação também usados para medir a adesão a determinadas campanhas e projetos; *Podcast*; os *RSS* e a otimização dos nossos sistemas de *clipping*; o *Pay per Plick* que pode também ser trabalhado pelas relações públicas e não só pelo *marketing* (por exemplo, em projetos de responsabilidade social); as *Brand Key Words* e o *Serch Engines*, orientando no mundo da *Google* quem nos procura e está interessado nos nossos assuntos; os *Sites* onde assentam as redes sociais digitais e que são *mais do que grupos de amigos, são também grupos de interesse*; o *Video-sharing*; o *Virtual World*; o *VOIP*, e agora o *Skipe*, *Messenger*, *Whatsapp*, que nos permitem falar com o mundo através de um computador ou de um telemóvel; *Websites*, que não são apenas repositórios de informação e que se assumem também hoje como espaços de interação; *Widgets*, que permitem combinar conteúdos (“*mashup*”) e devolve-los à comunidade *Web* com novas roupagens; os *Wikis*, que permitem a edição partilhada de páginas e a lista é de facto aparentemente infindável.

Não é tarefa acessível a todos, saber fazer sobressair os assuntos da nossa empresa, da nossa organização, de um novo produto, ou de uma simples campanha de informação. Precisamos de saber efetivamente como destacar os nossos conteúdos na avalanche de informação que é a *internet* e os *media* digitais. As ferramentas relacionadas hoje com o *search engines* precisam de ser integradas nas nossas ferramentas de trabalho – *Google* e *Bing*, bem como o domínio das funções de pesquisa do *Facebook*, *YouTube* e *Twitter*.

Quando investimos na divulgação de dados e estatísticas sobre a organização, relatórios e planos, comunicados de imprensa, listagens de *Questions & Answers*, queremos maximizar o seu alcance no *online*. Todos estes conteúdos precisam de ser otimizados tendo em conta as “regras” de pesquisa na *internet*, para que sejam facilmente encontrados e, preferencialmente, sempre partilhados (Bruce, 2012, pág. 215).

2.4 Os *Social Media* e o “lado humano” das organizações

Temos sinais que nos permitem perceber que a linguagem dos *social media* começa a ser dominada por quem se movimenta no universo das relações públicas, e são vários os exemplos neste singular universo dos serviços de segurança, defesa e proteção civil. Faz dois anos em que a PSP lançou um vídeo de três agentes sentados dentro de uma viatura de serviço, fardados, a cantar (*playback*) o *The Lion Sleeps Tonight*, ao estilo *Carlpool Karaoke*. O vídeo foi lançado no *Facebook* e tornou-se verdadeiramente viral, contabilizando estes surpreendentes números: mais de 1 milhão de visualizações, 17.608 partilhas, mais de 2 mil comentários. Quem não gostaria? Sem custos, três caras desconhecidas, sem jornalistas a acompanharem a viagem, apenas uma câmara suspensa no espelho retrovisor, o vídeo a correr, sem edição e dois ou três cliques até à sua publicação. A revista *Visão* faz eco disto mesmo num artigo publicado *online*⁷³ e no corpo de texto da notícia, faz aquele “gesto mágico” que qualquer organização deseja, a imprensa credível e rigorosa indica o caminho, mostra o *link* para a página da instituição, mostra uma PSP de gente bem disposta e que se diverte enquanto cumpre a sua missão. Há 10 anos atrás ninguém conseguiria autorizações superiores para esta liberdade de ação na esfera pública, por muita confiança que existisse nos seus departamentos de comunicação e este tipo de conteúdo seria considerado atentatório e claramente prejudicial para a credibilidade da instituição e dos seus profissionais.

Em 2015, a imprensa anunciava que a “*A Barbie entrou para a GNR*”, título escolhido pelo *Expresso*, sublinhamos, pelo *Expresso*, e sublinhamos Guarda Nacional República, uma polícia militar que há 15 anos atrás ainda víamos associada aos senhores dos postos territoriais das terras perdidas nesse Portugal profundo e isto é gerir *Brands as Media*, isto é entender que a Barbie é uma “influenciadora”, mesmo que possamos discutir as questões éticas de associarmos uma instituição pública a uma marca comercial.

No contexto das Forças Armadas foi a Marinha que deu o primeiro passo nas redes sociais digitais com a sua primeira página no *Facebook*, depois acompanhada pela Força Aérea

⁷³ <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-12-30-Carpool-Karaoke-da-PSP-e-viral-no-Facebook>

e bem mais tarde pelo Exército, com um enfoque muito evidente, o estímulo ao recrutamento de jovens e, por isso mesmo, a necessidade de estar a onde eles estão.

Como já referimos, para quem acompanha de perto as páginas das suas instituições, nem sempre é fácil a gestão de comentários e de linguagens muitas vezes abusivas e condenatórias. Se um cliente faz uma queixa no *Twitter*, devemos dar resposta? Devemos dar essa resposta publicamente? Há opiniões mais relevantes do que outras? Quantos recursos deve uma organização alocar à monitorização dos *social media* e quem deve ter essa responsabilidade? (Bruce, 2012, p. 159).

Um dos capítulos do *Share This*, assinado por Robin Wilson (Wilson, 2012, p. 68) aborda esta dificuldade na gestão da reputação dentro da rede *Facebook*. É muito fácil as pessoas agruparem-se em grupos e páginas e “organizarem” a sua insatisfação. O contraponto está também na enorme vantagem do *Facebook* na gestão de crises, porque conseguimos de forma rápida e fácil ter controlo sobre as mensagens e comunicar diretamente, controlando danos. Em 2015, uma organização dita de voluntariado de proteção civil (confundida com a ANEPC/ANPC) publicava na sua página de *Facebook* a imagem que correu o mundo da criança síria morta numa praia da Turquia, associando à imagem um texto sobre “Segurança nas Praias”⁷⁴. Valeu também o *Facebook* para conter tamanha enormidade, com uma reação imediata da instituição em causa.

Com uma breve consulta *online* tentou-se trazer uma primeira fotografia do panorama que temos – presença das forças de segurança, defesa e proteção civil nos *new media* mais populares em Portugal, destacando-se a ágil PSP, acompanhada de perto pela activa GNR, com os ramos das forças armadas a destacarem-se na ação dos vídeos no *YouTube* (o Exército com uma conta focada no recrutamento, mas que acaba por juntar vários vídeos da atividade da instituição).

⁷⁴ <https://ionline.sapo.pt/410061>

Com uma presença muito equilibrada e muito consistente destaca-se a Marinha, curiosamente o organismo com mais seguidores na plataforma de *micro-blogging* *Twitter*, seguida de muito perto pela sempre impactante Força Aérea.

SEGUIDORES	ANEPC	Exército	Força Aérea	GNR	Marinha	PSP
Face book	170877	47524	158002	506217	286755	676531
Instagram	0	31080	40167	63309	44895	83626
Twitter	4611	0	34827	10224	48768	16427
YouTube	703	0	9150	3360	9330	4560
total	176191	78604	242146	583110	389748	781144

FIGURA 15 - Nº DE SEGUIDORES NAS 4 PLATAFORMAS⁷⁵

2.5 As cautelas de sempre, também com os *Social Media*

Qualquer estudo sobre os *social media* e políticas de comunicação das organizações, deve ainda abordar a problemática da transparência, sempre no contraponto desafios vs. ameaças. E neste sentido, retomamos Phillips e Young (Phillips e Young, 2009) que nos oferecem-nos um quadro de pensamento precioso em torno dos conceitos de “porosidade” da internet, “porosidade” também entendida como positiva, porque transmite honestidade e verdade, com a “riqueza” de conteúdos e o “alcance” da *Web*.

Toda a comunicação precisa de ser acompanhada e coordenada, desde o uso de um *email*, a um *sms*, intervenções em *blogs*, *chats*, redes sociais *online* e outras formas de comunicação eletrónica.

Richard Bagnall refere que no mundo da informação mediatizada, todas as organizações procuram medir o impacto das suas decisões e a forma como a cada momento são percecionadas e escrutinadas, mas hoje, mais do que nunca, precisam de evoluir nas suas metodologias de monitorização e pesquisa. A grande maioria dos programas de avaliação concentram-se em medir apenas os **outputs** (*clipping de notícias*), em vez dos *out-takes*

⁷⁵ Dados atualizados no dia 13/10/2019

(como as audiências alteraram o seu pensamento), ou os *outcomes* (como reagiram e podem ter alterado comportamentos) - Quando ficamos apenas por sistemas de *clipping*, apenas conseguimos responder à primeira parte da equação (Bagnall, 2012, p.164).

Para o profissional das relações públicas que se movimenta no seu ciclo de trabalho – investigação/pesquisa, planeamento, implementação e avaliação, os *social media* parecem-nos indispensáveis.

O *Social Media Best Practice Guide* do *Chartered Institute of Public Relations*⁷⁶ (2012) disponibiliza um guia orientador essencial para as organizações e os profissionais da comunicação e relações públicas, salientando muito claramente “o que fazer” e “não fazer” quando decidimos apostar nos *social media*. Acompanhando alguns dos tópicos iniciais, devemos começar por ouvir o que é dito sobre a nossa organização, marca, competidores, indústria e *stakeholders*; compreender “quem diz o quê a quem”, através de que canais e porquê e dominar as ferramentas de monitorização e análise; planear, alinhando os *social media* com os objetivos de gestão e numa lógica de comunicação integrada, coordenando todas as plataformas; promover o relacionamento e a conversa em torno da nossa marca com os nossos públicos e estarmos preparados para reagir perante contrariedades; apostar na transparência e assumirmos a liderança na disponibilização de informação nova, útil e interessante; respeito e códigos de conduta na publicação de conteúdos. Nos alertas sobre o que “não fazer” destacaríamos apenas um dos aspetos: **não esquecer que a presença nos *media* sociais é um “legado para a vida”** e que publicações, fotos, imagens, *tweets*, atualizações, permanecem sempre (e para sempre) online.

Apesar dos riscos (o mundo das *fake news* está longe de ser dominado), parece-nos muito evidente que os poderes públicos, nomeadamente as autoridades de segurança, defesa e proteção civil, acompanham com o maior interesse os *social media*, ainda de forma,

⁷⁶ Chartered Institute of Public Relations - Guia Orientador
https://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Social_Media.pdf

talvez, muito experimental e pouco sustentada estrategicamente, um “talvez” que corre o risco de ser banido rapidamente, substituído por uma ideia de uma utilização cada vez mais consciente e sustentada nos seus objetivos e alcance.

2.6 O mundo a discutir os *social media*, também as Relações públicas

No prefácio da 11ª edição do *Effective Public Relations* de Cutlip e Center, revisitado e atualizado em 2013 (Broom & Sha, 2013, p.15) é interessante perceber que houve alguma dificuldade para os autores em criar um único capítulo dedicado aos *New Media*. Nesta espécie de “Manual dos Fundamentos das RP” para académicos e profissionais, refere-se mesmo que as considerações sobre os *social media* e as novas tecnologias que lhes servem de base, serão desenvolvidas ao longo de toda a revisão. Os autores acabam por dedicar meia dúzia de páginas aos desafios e oportunidades para a profissão que nos traz a *Web social*: **confronto permanente com a mudança tecnológica**; capacidade de dar resposta à **maior das exigências do público**, a **transparência**; **interação** com os *players* que se movem nestes *New Media* e que comunicam diretamente connosco e com os nossos *stakeholders*; ainda, a **competência de representar a nossa organização** neste ambiente de novidade permanente construído nos múltiplos espaços dos canais sociais (ibid, p.245). Como conselho fica ainda a declaração explícita e sem rodeios de que, neste novo contexto marcado pelas tecnologias sociais, uma organização não pode esconder, ou mascarar informação e precisamos de estar preparados para dar respostas adequadas e sensatas aos comentários e críticas que vão surgindo, reduzindo a cada momento a vulnerabilidade da nossa organização ao escrutínio daqueles que estão armados com as mais ágeis tecnologias, ao mesmo tempo munidos de histórias, cheias de vontade de serem contadas – *praising, or criticizing, true or false, fair or biased, night or day, local or global* (ibid, p.247), exigindo uma atualização ágil de conceitos e aprendizagens, muito particularmente no campo da comunicação de crise.

Para os líderes dos países, dos governos e das organizações públicas, muitas vezes céticos em relação a este mundo tão cheio de opiniões e “achismos”, a campanha e eleição de

Obama em 2008⁷⁷, foi determinante para um novo olhar sobre estas novas capacidades da *Web* e do *Online*. Pensada e estruturada de acordo com a realidade dos *media* convergentes, não voltou costas à ascensão de novos ativismos e múltiplos líderes de opinião”, os *newmedia players: bloggers, YouTubers, instagrammers, spokespersons*, indo ao encontro da filosofia do *Open Government*.

Na “Era da Convergência” o leitor lê, mas também escreve e essa mudança provoca uma profunda alteração nos comportamentos e na forma como percebemos e entendemos o que nos rodeia (Meikle e Young, 2012). Com os novos *media* há uma interação mediatizada que permite que pessoas individuais ganhem autonomia para confrontar a sociedade, demonstrem a sua insatisfação e consigam criar movimentos sociais de contrapoder, provocando alterações profundas nos próprios conceitos de poder e política (Castells, 2007).

São vários os caminhos de investigação possíveis neste imenso e estimulante universo do *online* e dos canais sociais digitais, sendo que iremos centrar atenções no posicionamento das organizações e dos seus responsáveis pelas áreas da comunicação organizacional e relações públicas, procurando explorar tendências, caminhos futuros, desafios e dificuldades, objetivando, sempre que possível, reais estratégias de auscultação das vontades dos cidadãos e de envolvimento das populações nos problemas que vão surgindo nos domínios da proteção, defesa e segurança, seguindo linhas de investigação ainda muito recentes:

- ✓ Em que medida a intensidade com que se trocam opiniões dificulta a análise e compreensão do que é realmente relevante para os decisores e profissionais da comunicação? Ideias questionadas por Verhulst e Young (2018), também muito relevantes para o setor público. A avaliação permanente de resultados é hoje uma exigência e não pode excluir os *new media*;
- ✓ Qual a real capacidade dos *social media* no envolvimento dos cidadãos nos assuntos da esfera pública?;

⁷⁷ https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/us_national_action_plan_final_2.pdf

- ✓ De que forma a coleta de dados (“data”) por intermédio das redes sociais digitais podem ser canalizada para o “bem comum” (Verhulst e Young, 2018)?;
- ✓ Em que medida se assumem as vantagens dos *Social Media* enquanto aposta expressa dos governos e administrações, no veicular de políticas mais abertas e transparentes? (Wirtz & Zimbresh, 2018), ideia que serve também de fio condutor ao trabalho de Eom (Eom, et al., 2018) e colegas de equipa;
- ✓ Apesar da euforia dos *Social Media*, vários estudos de caso realizados dizem-nos que a utilização dos *Social Media* é feita de forma muito descontinuada, ocasional e essencialmente reativa. Esta tendência prolonga-se ao setor público e dificulta uma visão mais crítica e consciente sobre os reais impactos dos *social media*, nomeadamente em situações de crise, geradoras de sentimentos de insegurança e onde a procura de fontes credíveis de informação é fundamental.
- ✓ Estudos diversos parecem demonstrar que ao contrário das visitas aos *Websites* pouco satisfatórias para os utilizadores, os *Social Media* institucionais permitem perceções mais positivas e sentimentos crescentes de confiança para com as entidades públicas (Mergel, 2013), dado essencial para quem pensa as relações públicas das suas organizações.

Apesar das expetativas que os *Social Media* pudessem trazer posturas mais transparentes por parte das instituições públicas, favorecendo a responsabilidade e a centralidade do cidadão na condução de políticas, faltam estudos consistentes que demonstrem essa relação aparentemente evidente. É neste contexto que irá posicionar-se a presente pesquisa, procurando entender quais os papéis assumidos pelos poderes públicos verdadeiramente refletidos na comunicação via *Web 2.0*.

Vários estudos acompanham a adaptação das relações públicas ao digital e aos *social media* (Vercic et al., 2015; Bashir e Aldaihani, 2017; Huang, et al., 2017), apesar de termos encontrado alguma dificuldade em identificar estudos que mostrem a forma como as organizações efetivamente se servem dos *social media* na dinamização das suas políticas de comunicação.

Uma coisa é certa, o desenvolvimento das relações públicas esteve sempre intimamente associada aos avanços tecnológicos. Depois do arranque da *internet*, a emergência do *Facebook* e *YouTube*, entre 2004 e 2007, o *Twitter* em 2007 e a plataforma de *microblog*

na imensa China em 2009, nunca mais fomos capazes de ignorar as capacidades dos canais sociais (Huang, et al., 2017), nomeadamente no acompanhamento dos nossos públicos que se dispõem atentamente no ambiente *online*, ao mesmo tempo que ainda se encontram barreiras na compreensão dessas vantagens por parte das lideranças e gestores de topo e que ainda tentam virar olhares ao otimismo do *Clue Train Manifesto* e ao grito de guerra de Kaplan e Haenlein no seu *People of the World Unite!*

2.7 Ainda estacionados no *E-government* ou já rendidos ao Gov. 2.0, tendo no horizonte a utopia do “*We-government*”?

Por todo o mundo, governos e instituições públicas, das mais variadas áreas e níveis de governação, procuram ativamente apanhar o comboio de alta velocidade da digitalização, dos sistemas de rede, do *e-government*, do “e-tudo”, do “*e-everything*”! A par do mundo dos átomos, temos o mundo dos dígitos.

A base de dados que o mundo dispõe sobre tudo e sobre todos é absolutamente gigantesca e conseguimos ter produtos massificados que chegam a todas as partes do mundo, a baixo custo, ao mesmo tempo personalizados e ajustados aos gostos e apetências de cada consumidor, num domínio claro dos EUA na liderança das empresas das tecnologias de informação - *Google, YouTube, Yahoo, Facebook/Instagram, Flickr, Myspace, Wireless*, com o poder de dominarem a sociedade da “comunicação convergente”, onde todos estamos totalmente *hiperlinkados* e somos em simultâneo consumidores e geradores de conteúdos.

De forma resumida, a *Web 2.0* é uma aplicação *Web* que possibilita às pessoas não só a publicação de conteúdos e opiniões, mas permite uma continuidade dessa interação e até movimentos de colaboração com outras pessoas em redor de interesses e perspetivas comuns (Seo & Lee, 2016).

No entanto, como referem DongBack Seo e Jung Lee, não é absolutamente claro que haja uma relação direta entre o sucesso de uma organização e o uso das tecnologias sociais. Por outro lado, a construção de uma estratégia a todos os níveis e abrangendo todas as tecnologias *Web* disponíveis, continua a não ser um exercício seguramente fácil.

Mas há uma conquista atribuída à utilização das tecnologias de informação por parte dos governos e essa conquista está associada a posturas de maior transparência e de promoção de políticas ativas anticorrupção (Bertot, et al. 2010, p. 265), com novos mecanismos de monitorização e avaliação das medidas de política, maior escrutínio na forma como são aplicados os dinheiros públicos, numa relação entre cidadãos e administração mais próxima, muito marcada pela facilidade das interações *online*.

Como referem vários autores, o *Gov. 2.0* não pode ser entendido como um simples esforço de facilitação do acesso e utilização das tecnologias da *Web 2.0*, uma relação mais ajustada quando avaliamos o que foi a modernização dos serviços, governos e administrações na transição para o *e-government* a partir das tecnologias de comunicação e informação da *Web 1.0*.

O *Gov. 2.0* deve ser explicado pela integração das tecnologias colaborativas, mas num caminho que não se desliga de uma mudança de cultura organizacional, tendo sempre como propósitos uma maior abertura dos serviços e instituições, **a participação, a transparência e a colaboração** do setor público (Karakiza, 2014, p.346).

Maria Karakiza propõe um interessante esquema explicativo baseado em “cinco degraus”/”5 passos” que marcam esse sentido de evolução e progresso, acentuando a ideia de que não se trata apenas de “elogiar” a evolução tecnológica, mas muito mais a **facilidade, frequência e qualidade das interações entre cidadãos e governos** (ibid, p.388), estádios de evolução que se vão expressando na maturidade dos governos e das suas administrações conforme o esquema que propõe.

Como explica a autora, na 5ª etapa/5º modelo, teremos cidadãos a interagirem com governos e serviços omnipresentes (*ubiquitous Government*), de acesso fácil e a partir dos nossos dispositivos móveis (*mobile Government*), tendo por base as ferramentas da *Web social*.

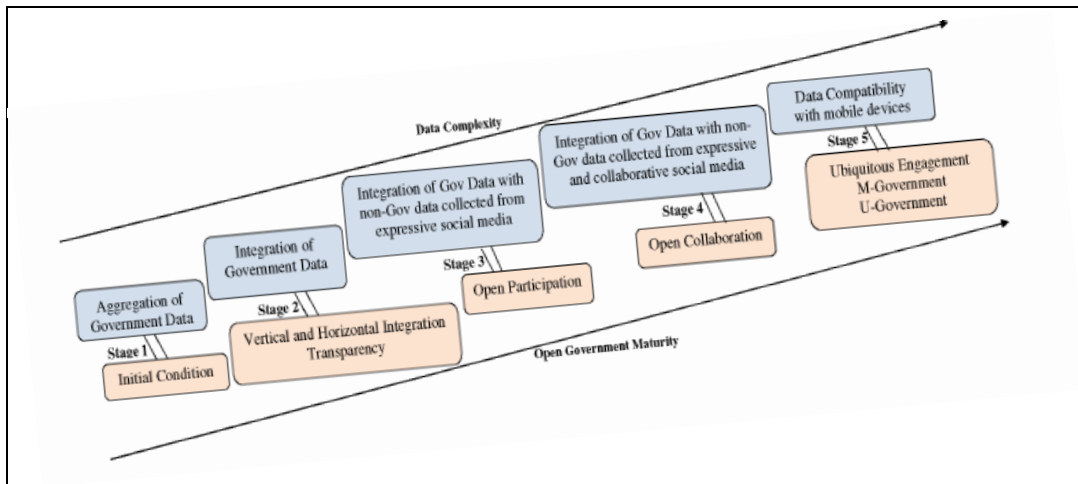


FIGURA 16 – MODELO PROPOSTO POR MARIA KARAKIZA - PARTICIPAÇÃO, A TRANSPARÊNCIA E A COLABORAÇÃO DO SETOR PÚBLICO (KARAKIZA, 2014)

Uma coisa parece evidente, governos e instituições públicas vão fazendo uso dos *social media*, considerando as vantagens dos canais sociais, vantagens já sublinhadas e traduzidas nos conceitos de transparência, colaboração e participação, com alguma dificuldade dos governos e serviços em medirem o impacto dessa interação digital (Mergel, 2013, p.327).

Ines Mergel apresenta na sua investigação uma proposta de matriz que procura medir essa interação, numa relação coerente entre missão/objetivo estratégico de comunicação, objetivos operacionais, táticas, plataformas *social media* e resultados (*outcomes*).

The following overview summarizes the framework for measuring social media interactions in the public sector:

Mission	Goal	Tactics	Social media mechanisms	Outcome
Transparency	Information education	One-way push	<ul style="list-style-type: none"> - Number of followers & likes/friends (change from start) - FB likes - Twitter followers - Unique visits to blog - Time spend on page < 30 - Visits only home page - Views on YouTube & Flickr - "Read more" 	Accountability trust
Participation	Engagement	Two-way pull	<ul style="list-style-type: none"> - Click-throughs from social media sites - Reach: demographic data (gender, location, cities) - Bookmarking & digging content - Twitter retweets, hashtags - Posting ratings & reviews - Spend more than 1 min on site - Comments on blog & Facebook - Ratings on YouTube - Number of links & trackbacks - Frequency of check-ins on Foursquare 	Consultation, deliberation, satisfaction
Collaboration	Cross-boundary action Two-way interactive	Networking Co-design of services	<ul style="list-style-type: none"> - Request for membership in a LinkedIn group - Subscriptions to blog, YouTube channel - Facebook shares - Twitter direct messages - Creating their own content - Downloads of videos, documents - Conversations - Volunteering, donations - Offline actions 	Community building Creation of issue networks

FIGURA 17 - FERRAMENTAS PARA MEDIR A INTERAÇÃO - (MERGEL, 2013, PP.327)

Os serviços da administração pública vão entrando na linguagem dos *social media*, estão presentes no *Facebook*, estão no *Twitter*, estão no *YouTube*, com alguma dificuldade em encontrarmos dados oficiais que traduzam essa observação no contexto português.

Numa publicação divulgada pela OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico) - *Social Media Use by Governments*⁷⁸ da responsabilidade de Arthur Mickoleit e onde se analisam algumas tendências das políticas públicas neste domínio dos *Social Media* por parte dos 34 países que integram aquela organização (onde nos incluímos), refere-se claramente que as instituições públicas precisam de entender

⁷⁸ *Social Media Use by Governments* <http://www.oecd.org/gov/digital-government/government-and-social-media.htm> - Consult. 30/10/2018

melhor os impactos e os benefícios de uma comunicação apoiada nas plataformas sociais, definindo *targets* preferenciais e promovendo políticas mais efetivas - *They need to adapt to, learn from and preferably shape the ways in which social media transform public value creation* (Mickoleit, 2014, p.5).

Ao longo do documento fundamenta-se as vantagens dessa aposta comunicacional por parte das instituições, quer numa situação de normalidade, quer em situações de emergência, mais exigentes do ponto de vista da necessidade de informação e interação com os poderes públicos responsáveis, enquanto fontes oficiais de informação clara, credível e rigorosa. Reconhece o autor que **estamos longe de saber aproveitar esse potencial dos *social media*** na transformação dos processos de decisão política, tornando as decisões mais transparentes e os **processos mais inclusivos, serviços públicos mais ágeis e eficientes, totalmente apostados numa partilha de conhecimento**, ajustando as várias plataformas sociais, de acordo com as suas características, a esta ou aquela esfera pública, preocupados verdadeiramente em medir a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos, monitorizando e medindo efetivamente o impacto da ação dos governos e instituições.

Os dados quantitativos que traduzem a presença e a popularidade das instituições, precisam de ser combinados com informação qualitativa, medidas veiculadas e trabalhadas através dos *social media* com impacto na vida de uma pessoa, ou na vida de uma comunidade, dados fundamentais para apreciarmos o grau de penetração, perceção e sentido de orientação dos objetivos propostos através do uso institucional dos *social media*.

Warren Kagarize e Staci Zavatarro no interessante artigo de 2017 sob o título - *Social Media: How One City Opens the Evidence Black Box* (Kagarize e Zavatarro, 2017, pp. 486-488), tendo por base a aposta nos canais sociais na cidade de Issaquah (Washington), os autores refletem sobre esta dúvida que recai sobre as formas de medir o retorno feito pelos governos e administrações nos *social media*, e defendem a tese de que é possível mostrar evidências desse retorno, propondo quatro dimensões de análise: **Organizational Awareness**, aplicando-se aqueles indicadores mais tradicionais relativos à presença das organizações nos *social media*, número de seguidores, número de visualizações por página e número de vezes que a organização é referenciada, apreciando naturalmente a

evolução desses indicadores ao longo do tempo; *Follower Engagement*, que capta a interatividade, diálogo e partilha de conhecimento, através do número de comentários, partilhas, quantidade de conteúdos trocados e “reciclados” na lógica do *user-generated-content*; *Word of Mouse over Time*, seguindo o percurso/alcance dos conteúdos partilhados, o número de amigos referenciados nos *taggs* em cada *post*, quantidade de diálogo mantido em torno da publicação; e finalmente *Sentiment*, que aprecia o conteúdos dos comentários dos seguidores das publicações, classificando se o tom (“se o sentimento”) é positivo, neutro ou negativo.

Outros autores defendem que estas dimensões precisam de ser mais aprofundadas, juntando outras metodologias e métricas, numa visão mais holística dos impactos no uso das tecnologias sociais (Mergel, b), 2017, p.494). Deborag Agostino defende mesmo como inevitável medir e gerir de perto os *social media* associados aos poderes públicos e governamentais, no contexto do seu estudo empírico desenvolvido em 119 municípios italianos (Agostino, 2013, p. 234), com vários investigadores a referirem a necessidade de mais estudos sobre os impactos da interação e a comunicação convergente (Wirtz, B. et al., 2018), com algumas propostas de análise que vão ganhando robustez e consistência.

Recuperando o interessante artigo de John Bertot e de seus companheiros de investigação, particularmente denso e rico de informação, parece haver uma combinação perfeita entre o *e-government*, *social media*, proliferação de tecnologias *Web* e do *móBILE*, políticas de promoção da transparência e o desejo dos cidadãos por posturas mais abertas e acessíveis dos seus governos. Todas estas condições parecem fomentar uma nova vaga de oportunidades, mais oferta de serviços suportados nas tecnologias de informação, ainda com um longo, longo caminho a percorrer na promoção de relações de confiança entre cidadãos, os seus governos e as suas instituições (Bertot et al., 2010, p.269), com os *social media* a precisarem de ser potenciados em todo o seu alcance, na promoção de sociedades mais justas e inclusivas e na defesa de democracias mais estáveis a amadurecidas.

Parte II – Investigação Empírica

1. Desenho da Investigação

Nesta secção será feito o contexto da dimensão empírica que enquadra e orienta a presente investigação, detalhando as etapas e as decisões tomadas, tendo sempre como propósito ir de encontro ao desafio da questão de partida e dos objetivos propostos, um processo todo ele sempre interligado com o longo processo de revisão de literatura e os principais conceitos considerados válidos para o entendimento e clarificação da nossa temática de estudo – *O papel dos social media no trabalho das RP nas organizações de defesa, segurança e proteção civil.*

1.1 Questão de Partida

Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?

1.2. Delimitação do objeto de análise

Definimos concretamente como objeto do nosso estudo o trabalho das RP na comunicação das instituições via *Web* social no contexto das organizações de defesa, segurança e proteção civil em Portugal, selecionando as seis instituições pilares na garantia da estabilidade de um Estado, cruzando dimensões essenciais nesses equilíbrios: ANEPC – proteção e socorro; GNR e PSP – segurança interna; Exército, Marinha e Força Aérea – segurança externa, áreas todas elas, e como já foi defendido e sustentado, cada vez mais interdependentes, um conjunto de forças e serviços que atuam dentro e fora do país, tendo em conta uma conceção cada mais ampla e global dos riscos e ameaças.

Foram realizadas entrevistas aos responsáveis pela comunicação daquelas instituições, ou que assumem mediaticamente a instituição e estão mais próximos da visão estratégica sobre a forma como estão a ser assumidos os *social media* na valorização das organizações perante a sociedade e os cidadãos.

A par das entrevistas fizemos uma caracterização geral das principais plataformas onde estão presentes aquelas instituições – *Facebook, Instagram, Twitter e YouTube*, tendo havido a decisão de aprofundar os conteúdos do *Facebook*, a plataforma mais ativa e dinâmica para as seis instituições, e porque não foi considerada significativa a variação de conteúdos entre os quatro canais.

1.3 Objetivos

Qualquer democracia evoluída ambiciona uma relação de inteira confiança com as instituições do Estado, nomeadamente aquelas que são garantes da nossa defesa, segurança e proteção. Um Estado, um governo e uma administração realmente transparentes, realmente credíveis, base fundamental para um desenvolvimento pleno e socialmente justo de todas as outras dimensões que estruturam a vida em sociedade.

A complexidade das questões de proteção e segurança não se esgotam no trabalho dos serviços públicos competentes e precisam da proatividade de cidadãos, empresas e sociedade civil - Cidadãos mais informados, solidários, ativos e comprometidos com a sua proteção, defesa e segurança, mais confiantes nas suas instituições, ao mesmo tempo mais preocupados e envolvidos com os riscos e vulnerabilidades dos territórios e comunidades onde vivem, circulam, passeiam, estudam e trabalham.

É com este sentido que procuraremos avaliar a relevância dos *social media* na concretização destes valores de interesse público e cidadania, compreendendo o posicionamento destas organizações na sociedade portuguesa e junto dos cidadãos.

- Perceber de que forma este novo universo mediático dos *social media* transformou a natureza da comunicação das instituições de defesa, segurança e proteção civil;
- Compreender de que forma os departamentos de comunicação das instituições de defesa encaram estrategicamente os desafios da sua presença nas plataformas digitais;
- Clarificar de que forma as instituições de defesa, segurança e proteção civil asseguram taticamente o uso dos canais sociais.

TABELA 8 – QUADRO DOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

1.4. Tipologia de pesquisa

Com a presente investigação pretende-se um estudo essencialmente exploratório e interpretativo, de acordo com uma metodologia científica fundamentalmente qualitativa, que procure captar a perceção dos profissionais de RP das organizações de defesa, segurança e proteção civil sobre o complexo mundo dos *social media*; de que forma as organizações - ANEPC, Exército, Força Aérea, GNR, Marinha e PSP se vão adaptando à revolução (que ainda acontece) dos *social media* e qual a relevância desta aproximação entre instituições e cidadãos?

O posicionamento interpretativista do investigador permite dar especial atenção às vozes e perspetivas dos intervenientes no processo comunicacional, neste caso, dos profissionais e responsáveis pela comunicação nas suas instituições. Mais do que extrair grandes regularidades, pretende-se captar experiências e significados, significados que não são lógicos, nem lineares, mas tipicamente abertos, complexos e humanos, entendendo-se a comunicação e as interações sociais como inseparáveis do seu contexto social, cultural e histórico (Daymon e Holloway, 2011).

Numa primeira fase, foram realizadas seis entrevistas a seis responsáveis pela comunicação estratégica das suas instituições (com exceção da ANEPC que, na falta de um responsável pela área de comunicação, foi solicitada a colaboração de uma alta dirigente que vem assumindo a função, em muitas circunstâncias, de porta-voz).

Entidade	Nome	Função
ANEPC	2ª Comandante Nacional Patrícia Gaspar	2ª Comandante Operacional Nacional de Proteção Civil. Assume várias vezes a função de porta-voz
Exército	Coronel César Reis	Responsável pela da Repartição de Comunicação
Força Aérea	Tenente-Coronel Manuel Costa	Chefe das RP e porta-voz
GNR	Tenente-coronel Hélder Barros	Chefe da Divisão de Comunicação e RP. Porta-voz.
Marinha	Comandante Fernando Fonseca	Responsável pelas RP e porta-voz.
PSP	Comissário João Moura	Depende diretamente do responsável pelas RP (Subcomissário Alexandre Coimbra) e assume muitas vezes a função de porta-voz

TABELA 9 – ENTREVISTADOS – ENTIDADE, NOME E FUNÇÃO

As entrevistas tinham um guião de doze perguntas, apenas orientadoras dos diálogos. O processo das entrevistas teve sempre como prioridade captar as ideias e a compreensão

dos participantes sobre este universo das plataformas sociais, as suas experiências e o seu entendimento pessoal sobre os vários aspetos lançados nas perguntas, numa lógica de colaboração e cooperação entre as partes (entrevistador e entrevistados) - *Your evidence, therefore, is based on participants' interpretations of their experiences and is expressed in their own words, using the jargon and speech styles that are meaningful to them interviewees have priority* (Daymon & Holloway, 2011, p.221).

Todas as entrevistas foram formalmente solicitadas por *email* e acordadas de acordo com um “Termo de Consentimento” (Apêndices 1 e 2), garantindo a total liberdade de expressão dos intervenientes, ao mesmo tempo assegurando que toda a informação recolhida se destinaria exclusivamente para o estudo em construção.

As entrevistas seguiram um figurino semi-estruturado, tendo um guião orientador (Apêndice 3), um conjunto de questões balizadas pelo enquadramento teórico realizado, principais conceitos extraídos da revisão de literatura e tendo sempre como foco os propósitos essenciais da pesquisa inscritos na questão de partida e objetivos.

As entrevistas foram gravadas e totalmente transcritas, posteriormente validadas com os respetivos interlocutores (Apêndices 4 a 9).

Como refere a investigadora Mirian Goldenberg no seu “sotaque” muito próprio, *o pesquisador qualitativo buscará casos exemplares que possam ser reveladores da cultura em que estão inseridos. O número de pessoas é menos importante do que a teimosia em enxergar a questão sob várias perspectivas* (Goldenber, 2004, p.50).

Naturalmente que mais à frente a autora também defende que, mais do que delimitações muito claras entre **metodologias qualitativas e quantitativas**, hoje muitas investigações seguem caminhos onde se cruzam de forma combinada várias dimensões de pesquisa, nomeadamente vários métodos e técnicas de recolha de informação.

Nesse sentido, e numa segunda fase, cruzámos os sentidos captados com as entrevistas com os conteúdos publicados nas respetivas páginas de *Facebook, Instagram, Twitter e YouTube*, uma análise que nos permitirá sustentar e consolidar as perceções construídas no contexto das entrevistas, permitindo ao mesmo tempo um retrato do respetivo

posicionamento organizacional nestas plataformas, com a opção de uma amostra por conveniência, caracterizando todas as publicações, durante um mês - mês de junho, e de acordo com algumas variáveis quantitativas e um conjunto de variáveis qualitativas, mais concretamente:

Variáveis quantitativas

- Data de Publicação
- Mensagem
- Formato do Conteúdo – Foto / *Banner* / Vídeo
- Reações/Comentários e Partilhas

TABELA 10 – VARIÁVEIS QUANTITATIVAS DE CARACTERIZAÇÃO DAS PLATAFORMAS

Variáveis qualitativas

- Descrição do Conteúdo
- Registo de comentários *vs* respostas das instituições
- Qualidade do conteúdo publicado, categorizando o teor da publicação em 5 grandes grupos:
 - Conteúdos institucionais / celebrativos
 - Conteúdos Emocionais/Afetivos
 - Conteúdos Motivacionais / Comunicação Interna
 - Conteúdos Informativos
 - Conteúdos Educativos/Conteúdos sociais

TABELA 11 - VARIÁVEIS QUALITATIVAS DE CARACTERIZAÇÃO DAS PLATAFORMAS

Assumimos, assim, do ponto de vista epistemológico, um posicionamento que combina o paradigma interpretativíssima (dominante), com o paradigma positivista (secundário), numa combinação de métodos qualitativos e quantitativos, sendo que os segundos servem apenas para sistematizar alguma informação estatística (dados numéricos) sobre a quantidade de publicações lançadas nas plataformas, sendo que, mesmo nesta análise, acima de tudo interessa-nos captar os significados das ideias e mensagens e os diálogos que se estabelecem, mais do que o volume e a intensidade com que se lançam conteúdos de acordo com indicadores típicos da interação *online*.

Perante o nosso problema de estudo, sintetizado na questão de partida - *Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?*, procurou-se essencialmente captar a visão e perceção dos profissionais de relações públicas sobre este mundo exuberante das redes sociais digitais. Entender como a comunicação é vivida no contexto das suas organizações perante esta

nova dimensão da mediatização, que provoca convulsões nas tradicionais lógicas de poder entre organizações e sociedade, neste caso organizações públicas sempre diretamente ligadas aos governos e executantes das políticas centrais.

Algumas considerações sobre a abordagem qualitativa e quantitativa:

“Investigador qualitativo”	“Investigador quantitativo”
<ul style="list-style-type: none"> • Como se constroem e reconstroem significados • Os termos e os conceitos podem ser da autoria do investigador • Métodos abertos, complexos e humanos <ul style="list-style-type: none"> • Captar as relações (interpessoais, organizacionais, profissionais, sociais) • A análise nunca se desliga do contexto histórico e social • Não há qualquer intenção de produzir generalizações • Atenção redobrada com a integridade de todas as interpretações produzidas • As conclusões não se expandem para além do universo de estudo <ul style="list-style-type: none"> • Universos pequenos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retratos estáticos dos fenómenos e dos momentos • O investigador é neutro e as opiniões recolhidas encaixam em modelos previamente estabelecidos • Os termos e os conceitos já estão trabalhados • O estudo preocupa-se em produzir generalizações e em poder ser replicado <ul style="list-style-type: none"> • Métodos lógicos e lineares • Os modelos e variáveis valem independentemente dos contextos • Distância dos dados/objetividade • Conceito de amostra representativa <ul style="list-style-type: none"> • Grandes universos

TABELA 12 – INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA VS INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA - ADAPTAÇÃO DO CAPÍTULO *DIFFERENT WAYS OF THINKING ABOUT RESEARCH IN A POSTMODERN WORLD* (DAYMON & HOLLOWAY, 2011, PP.4-13).

Arriscaremos “vestir o papel das duas personagens”, numa investigação multidimensional (apoiado por métodos mistos), mas assumiremos a postura crítica do pensamento qualitativo. O desenho da investigação e a própria análise dos resultados não são processos neutros e desligados da experiência e do passado do investigador, dos seus preconceitos e emoções.

No entanto, a condução de toda a investigação exigirá um esforço permanente de distanciamento entre pesquisador e o objeto de estudo, devidamente balizada por considerações éticas de neutralidade e imparcialidade, garantindo a necessária imparcialidade nas reflexões produzidas, perante a circunstância do assunto em estudo, estar muito próximo da realidade profissional do investigador.

Como defendem Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (Quivy e Campenhoudt, 2008) o investigador deverá conceber e por em prática um verdadeiro dispositivo para a elucidação do real, traduzido num conjunto de tomadas de decisão explicadas ponto a

ponto e que permita essencialmente produzir conhecimento profundo sobre os fenómenos que estudamos, um conhecimento que se pretende essencialmente claro, rigoroso, também criativo, tendo como motivação um olhar sobre a investigação académica cúmplice da mudança social.

1.5 Métodos de recolha de dados

1.5.1 Entrevistas Semiestruturadas

Toda a pesquisa centra o seu esforço na recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas, tendo por base 12 perguntas abertas, feitas diretamente aos nossos interlocutores, altos responsáveis pelas áreas de relações públicas das suas instituições (com a ressalva já referida da ANEPC, por ausência de chefia no momento para esta área de trabalho), todas elas presenciais e realizadas nos locais de trabalho onde funcionam os respetivos departamentos (com exceção da ANEPC, realizada fora das instalações, evitando interrupções e interferências), departamentos hierarquicamente posicionados junto às lideranças de topo: Estado-Maior do Exército, da Marinha e da Força Aérea, Comando-Geral da GNR e Direção Nacional da PSP.

A análise dos dados será essencialmente de teor qualitativo com uma interpretação em profundidade dos conteúdos expressos e não expressos e que permitirá entender as principais linhas orientadoras de quem hoje se ocupa da gestão estratégica das relações públicas da sua organização.

1.5.2 Caracterização das plataformas

Construção de uma matriz por instituição e por plataforma, caracterizando cada publicação por temática, nº de gostos, nº partilhas, nº de comentários e interação (relação entre comentários e respostas das instituições), permitindo uma recolha de dados e uma capacidade de análise, sempre complementares às entrevistas realizadas.

1.6 Métodos de recolha e análise de dados

Através do método da análise de conteúdo qualitativa faremos a análise das entrevistas, procurando capitalizar toda a informação contida nas respostas, categorizando essa informação e permitindo essa sistematização a partir de um quadro de codificação⁷⁹. Este método permite encontrar os significados, de forma sistemática, ao mesmo tempo flexível, sem nunca perder de vista a questão de partida que orienta toda a nossa pesquisa - *it requires the researcher to focus on selected aspects of meaning, namely those aspects to the overall research questions* (Shreirer, s. d., 2012), cumprindo assim, um conjunto de etapas:

1. Definição da questão de partida
2. Seleção do material / entrevistas
3. Construção do quadro de codificação – unidades de análise/tópicos de discussão
4. Segmentação / Categorização – Temas e subtemas
5. Teste do quadro de codificação
6. Ajustamentos do quadro de codificação
7. Análise principal
8. Apresentação e análise dos resultados

TABELA 13 - FASES DO PROCESSO DE ANÁLISE – ADAPTAÇÃO DA PROPOSTA DE MARGRIT SHREIRER

1.6.1. Codificação das entrevistas

A metodologia qualitativa normalmente lida com grandes volumes de informação e é necessário reduzir e sistematizar o material reunido para depois haver capacidade cognitiva para o compreender e interpretar.

O desafio consiste na arrumação de todas as unidades de análise/unidades de recorte (que pode ir da palavra, à frase, até ao parágrafo) percorrendo todas as entrevistas, em grandes tópicos de discussão, ou seja, categorias e subcategorias.

Trata-se de um processo de definição e classificação de categorias que recebe contributos de toda a análise da literatura, nunca se descentra da questão de partida e objetivos definidos e tem por base a própria estrutura da entrevista (*concept-driven*) e, por outro, resulta

⁷⁹ Content Analysis Coding - <https://www.YouTube.com/watch?v=wilBzZLjZ1M> – Consult. 07/10/2019

diretamente dos conteúdos transcritos da gravação das entrevistas (*data-driven*) (Shreirer, s. d., 2012), destacando-se estes dois princípios/conceitos:

<i>Concept-driven</i>	<i>Data-driven</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos retirados da revisão de literatura e úteis para o foco da investigação • Questão de partida • Objetivos de investigação • Estrutura da entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura e compreensão das entrevistas • Descrição do material • Descoberta de conceitos relevantes • Definição de novos conceitos em ligação com os conceitos do <i>concept-driven</i>

TABELA 14 - CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS – CONCEPT-DRIVEN / DATA-DRIVEN

Tal como sugere a germânica Margrit Shreirer, deveremos ter neste processo algumas cautelas metodológicas, nomeadamente considerar que uma unidade de texto, ou uma unidade de recorte, deve ter apenas uma categoria/subcategoria como destino, descrever as categorias e subcategorias, dando inclusive alguns exemplos do que pretendemos.

Neste sentido apresentam-se as nossas “gavetas de arrumação de ideias”, um esforço de codificação que deixa sempre cair algum do material recolhido, para que nos concentremos no essencial das nossas interrogações - *Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?*

1.6.1.1. Quadro de codificação

Categories	Subcategorias	Subcategorias
1 - Mudança Organizacional - Impacto dos SM na Organização	1.1 Imediatismo	
	1.2 Profissionalismo	
	1.3 Coerência	
	1.4 Autonomia	
	1.5 Escrutínio	
	1.6 Verdade / transparência	
2 - Gestão dos SM	2.1 Planejamento	
	2.2 Atualidade	
	2.3 Comunicar a Missão / Função Estratégica	2.3.1 Oportunidades/centralidade dos SM
		2.3.2 Dificuldades/os SM não fazem milagres/cansaço
		2.3.3 Humanização
	2.4 "Mercado da Atenção" / Inovação	
	2.5 Monitorização/Avaliação	
	2.6 Plataformas	2.6.1 Facebook
		2.6.2 Instagram
		2.6.3 Twitter
2.6.4 - Youtube		
2.6.5 - Novas plataformas		
3 - Proximidade entre organizações/ cidadãos/comunidade	3.1 Interação	3.1.1 Acompanhamento dos Comentários
		3.1.2 Comunicação Via Messenger
	3.4 Públicos diversos	3.4.1 Interno
		3.4.2 Externo
		3.4.3 Jovens
		3.4.4 Comunidade/social
3.4.5 Cidadãos		
4 - Conteúdos dominantes	4.1 Apelo às emoções/coração	
	4.2 Educativos/pedagógicos	
	4.3 Informativos	
	4.4 Valores/Identidade	4.3.1 Valores cívicos
		4.3.2 Valores de família
4.3.3 Institucionais (patriotismo, legalidade, ordem, autoridade)		
5 - Situações Limite - emergência, crise, terrorismo, guerra / assuntos polémicos e que atingem a credibilidade da instituição	5.1 Centralidade da informação	
	5.2 Rapidez - Informação ao minuto (Ex. Furacão Leslie - estradas cortadas; Avisos e alertas)	
	5.3 Cooperação para situações limite (terrorismo / sismos / ataques com armas)	
	5.4 Máximo Rigor / máxima credibilidade	
	5.5 Preparação para crises / complexidade das problemáticas	
	5.6 Gestão de lutas internas e externas (situações incómodas)	
	5.7 As instituições públicas são a Fonte de informação	

TABELA 15 - QUADRO DE CODIFICAÇÃO - ENTREVISTAS

1.6.1.2. Descrição das categorias e subcategorias

Como se enumera no quadro de codificação sistematizámos o material recolhido das entrevistas essencialmente em **cinco categorias**:

Cat. 1 - Mudança Organizacional – A perspetiva dos profissionais de comunicação sobre a relação da própria organização e das suas áreas de trabalho com o mundo mediático das redes sociais digitais.

- Imediatismo – Agrupamos todas as unidades de registo que referem a velocidade de circulação de informação, a necessidade de uma vigilância permanente das redes, a aceleração do ritmo de resposta às solicitações, a necessidade de correr riscos perante a premência de manter um ritmo dinâmico nos diálogos estabelecidos *online*.
- Profissionalismo e a necessidade da organização se capacitar com novas competências e formação, nomeadamente na comunicação digital e na linguagem das diferentes plataformas.
- Coerência - atenção redobrada à comunicação corporativa feita de conexões permanentes entre o ambiente interno e externo da organização.
- Autonomia - Agrupam-se aqui os recortes que destacam a ideia de liberdade da instituição para liderar os seus processos de comunicação e dos próprios departamentos de relações públicas, sem dependerem dos meios de comunicação tradicionais.
- Escrutínio – Unidades de registo que remetem para uma maior pressão e escrutínio sobre as instituições por parte dos cidadãos e *stakeholders*; a ideia de responsabilidade face à exposição permanente das instituições ao público e ao palco mediático.
- Verdade e transparência - quando se destacam as ideias de rigor, consistência, organização, segurança nas narrativas produzidas pela instituição.

Cat. 2 - Gestão dos Social Media – Como é entendida a gestão diária dos SM, níveis de exigência e preparação.

- Planeamento, relacionando-se unidades de texto que referem uma capacidade de calendarização de conteúdos, antecipação, preparação da comunicação que se pretende provocar nas páginas institucionais.

- Atualidade, reunindo-se os registos que traduzem a ideia de atenção ao que está a acontecer o momento, quer na instituição (Ex.operações no terreno), quer na conversa mediática e como essa atualidade se reflete nos conteúdos publicados.
- Comunicar a missão / Função estratégica, reunindo os registos que destacam a ligação permanente entre os objetivos da instituição e a comunicação feita nos canais:
 - Oportunidade - Os SM como centrais e líderes nos instrumentos de comunicação da instituição, nomeadamente na vertente de informação pública e de justificação da função social da instituição na sua diversidade de atribuições e recursos (Ex. justificar orçamentos e afetação de recursos do erário público)
 - Exigências/dificuldades - Os SM na perspetiva dos riscos, exigências e dificuldades, nem sempre bem compreendidos (Ex. Algum cansaço do ritmo dos SM, a exaltação permanente, a compreensão do jogo dos algoritmos, “os SM não fazem milagres”)
 - Humanização - A importância da “humanização das instituições” e que considerámos importante elevar a subcategoria pelo destaque dado a esta ideia em particular e presente em todos os documentos estratégicos das organizações – a aproximação aos cidadãos.
- “Mercado da Atenção”, que agrupa as unidades de registo que claramente revelam a ideia de competição no espaço mediático e a importância da inovação/criatividade, como premissa fundamental para a sustentabilidade do posicionamento da organização (“Branding”).
- Monitorização/Avaliação, que congrega as unidades de texto que sublinham a necessidade e as vantagens das ferramentas das plataformas e na capacidade de auscultar o que é dito, medir interações e *feedbacks*.
- Plataformas, dividindo-se aqui as unidades de recorte alusivas a cada rede digital, quando se evidenciam características e benefícios específicos.

Cat. 3 - Proximidade entre organizações/ cidadãos/comunidade – reunindo as ideias que refletem a estratégia da organização para chegar a públicos específicos

- Interação, unidades de texto que identificam o acompanhamento feito dos conteúdos publicados.
 - Acompanhamento dos comentários – como entendem e agem no contexto da publicação.
 - Comunicação via *Messenger* – a relevância dada ao *Messenger* no diálogo com quem procura a instituição.

- Públicos, quando se entende orientar conteúdos para destinatários específicos.
 - Interno – unidades de recorte que referem concretamente a motivação dos profissionais, a necessidade de destacar o seu valor e a sua relevância. Neste contexto, também se considerou agrupar os familiares, referência a pessoas que já passaram pela instituição (reformados, contratados) e onde se destaca a relação mais umbilical e afetiva com a instituição.
 - Externo – Registos que sublinham os parceiros mais próximos (as entidades “pares” desta área de negócio, tutela política).
 - “Foco nos jovens” – sentimos a necessidade desta diferenciação pela relevância dada à problemática do recrutamento e de toda uma linguagem adaptada a esse universo.
 - Comunidade – referencias a projetos com ligação à comunidade e que sublinham a vertente social da instituição.
 - Cidadãos – quando se refere a expressão “cidadãos em geral” sem afunilamento da mensagem.

Cat. 4 - Conteúdos dominantes – unidades de texto que sublinham os conteúdos que provocam mais entusiasmo nos relacionamentos que se estabelecem via *social media*.

- Emoções – Apelo às emoções e que tocam o coração.
- Educativos – Com uma vocação pedagógica e de motivar mudanças de atitudes e comportamentos.
- Informativos – conteúdos descritivos e de explicação da atividade das instituições.

- Valores – Quando se sublinham nos conteúdos e narrativas um conjunto de valores e ideais aos quais a instituição se quer ver associada.
 - Valores cívicos – igualdade de género, direitos humanos.
 - Valores de família – dia da mãe, dia do pai.
 - Institucionais - de enquadramento de toda a instituição (Ex. o patriotismo, a legalidade, a ordem, a autoridade, “somos apolíticos”, “apartidários”).

Cat. 5 - “Situações Limite” – Unidades de registo que sublinham como os profissionais de relações públicas se colocam perante contextos mais difíceis e que fogem ao registo “light” da *web* social. Não se pretendeu aprofundar aqui a grande problemática da “comunicação de emergência”, nem da “comunicação de crise”, apenas confrontar os nossos interlocutores com eventuais situações mais complexas (crises, desordem, terrorismo, catástrofes), ou como se posicionam perante assuntos polémicos e que atingem o “bom nome” da instituição. Como se assumem estes assuntos no contexto das redes sociais digitais?

- Centralidade – Unidades de registo que indicam a importância da verticalidade e concentração no topo da gestão de informação mais sensível.
- Rapidez – A necessidade de dar informação célere sobre os acontecimentos (estradas cortadas, alertas e avisos, posição da instituição sobre o assunto).
- Cooperação – Recortes que destaquem a ideia de envolvimento dos cidadãos e de colaboração ativa e interessada para com as autoridades.
- Rigor – Registos que indiquem a absoluta necessidade de informação credível e rigorosa por parte das instituições.
- Preparação – Unidades de texto que remetem para a ideia de maior capacitação dos departamentos (treino e formação), para situações mais extremas (complexidade dos assuntos; questões jurídicas; apoio de especialistas na construção das mensagens).
- Gestão de conflitos internos e externos – recortes que remetem para o incómodo na gestão de assuntos desfavoráveis e com impacto mediático.
- Fonte – A relevância da instituição assumir ser fonte de informação não deixando espaços em branco, facilmente ocupados por outras vozes e opiniões, causadoras de ruído e contra-informação.

2 Análise dos Resultados

2.1 Análise das Entrevistas

Em primeiro lugar será de referir o enorme interesse de todos os nossos entrevistados pelas questões levantadas e a temática central que orienta o presente estudo.

O conjunto dos entrevistados ocupam um lugar de particular responsabilidade no contexto das suas organizações. Não é por acaso que temos os departamentos,⁸⁰ todos eles sem exceção, a dependerem das presidências, direções e chefias de topo. A comunicação é assumida como uma área essencialmente estratégica, que influencia decisões e o próprio rumo da instituição.

Por exemplo, na GNR, há um briefing diário entre o Comandante-Geral e o responsável da Divisão (GNR, Apêndice 7). A PSP refere claramente a necessidade de se quebrarem formalidades no espaço do gabinete e quando se conversa com o Diretor Nacional sobre situações mais prementes (PSP, Apêndice 9).

A escolha das chefias para comandarem os respetivos departamentos de comunicação parte essencialmente da experiência na instituição, mais do que da formação académica ou outra mais especializada. Apenas o Comissário João Moura conclui a sua formação de oficial dedicando-se ao tema da imagem da instituição e é convidado para as atuais funções na sequência desse investimento.

As restantes lideranças referem claramente que chegam à comunicação e às relações públicas por decisão das chefias superiores e não por terem habilitações específicas. Marinha (Marinha, Apêndice 8) e Força Aérea (FAP, Apêndice 6,) destacam alguma experiência internacional relevante em que assumiram funções de relações públicas e porta-vozes em operações e contingentes especiais e onde a formação que a própria NATO⁸¹ disponibiliza é importante para se chegar a estas áreas com algumas ferramentas.

⁸⁰ Assumiremos a designação de “departamento”, sendo que a designação varia consoante a instituição.

⁸¹ PUBLIC AFFAIRS HANDBOOK https://shape.nato.int/resources/3/Website/PAO_Handbook.pdf - consult. 15/10/2019

A temática do recrutamento e do envolvimento dos jovens na vida da instituição, foi identificada como uma experiência relevante para o assumir das atuais funções por parte do nosso interlocutor do Exército, para além de componentes mais operacionais (Exército, Apêndice 8), sendo a temática da atração dos jovens muito destacada ao longo das entrevistas.

A representante da ANEPC é a única entrevistada que não tem uma responsabilidade direta na área da comunicação ⁸², assumindo, no entanto, muitas vezes a posição de porta-voz enquanto segunda comandante operacional. Destaca uma larga experiência de ligação com estas matérias, desde os grandes incêndios de 2003, onde compreendeu a importância de uma informação pública ágil, flexível, ao mesmo tempo profissional, que chame a si o esclarecimento das situações mais complexas e exigente.

Mas se há área onde os social media podem fazer uma diferença importante é na proteção civil, até pelas expectativas que as pessoas têm face à nossa missão e à ligação da informação pública com os cidadãos (ANEPC, Apêndice 4).

Há um ponto em comum entre todos os nossos entrevistados e que se prende com a “cultura da organização” que transportam consigo e um conhecimento absolutamente transversal de todas áreas funcionais que compõem o puzzle da instituição.

Destacamos na organização dos departamentos a existência de elementos dedicados aos *social media*, uma realidade que realça a relevância da comunicação digital para as organizações e o especial interesse dos SM, com a ANEPC numa fase de reorganização interna, mais débil na sua estrutura e que compensa essa fragilidade com o Comando Operacional a assumir grande parte da relação com os *media*.

⁸² A Divisão de Comunicação da ANEPC encontra-se sem chefia, num momento em que se aguarda a implementação da nova Lei Orgânica da organização, com reflexos em todo o desenho das unidades internas e respetiva afetação de recursos. Por este motivo, optou-se por entrevistar a Comandante Patrícia Gaspar.

	FA	Marinha	GNR	PSP	Exército	ANEPC
Nº de pssos no Departamento de Comunicação	20	13	20	10	20	2
Nº de pessoas nos SM	4	2	4	3	2	2

TABELA 16 - Nº DE PESSOAS AFETAS AOS SOCIAL MEDIA POR DEP. DE COMUNICAÇÃO

2.1.1 Mudança Organizacional

Os *social media* tocam todos os aspetos da vida das instituições, a forma como comunicam e constroem as suas narrativas, mas também como são supervisionadas e percecionadas pela sociedade.

A variável “imediatismo” destaca-se com mais unidades de recorte. A celeridade e o volume de informação que circula no excitante mundo das redes sociais digitais inquieta fortemente todos os seus profissionais:

“...as redes sociais não nos deixam descansar” (FAP, Apêndice 6)

“...apercebemo-nos que qualquer acontecimento é logo projetado para as redes sociais” (Exército, Apêndice 5)

“Se há um acontecimento que acontece às 9h da noite, às 9h30 temos de estar a colocar esse conteúdo” (Exército, Apêndice 5)

Imediatismo	27
Profissionalismo	18
Coerência	22
Autonomia	15
Escrutínio	18
Verdade/Transparência	12

TABELA 17 - CATEGORIA Nº 1 - MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO

O imediatismo não se desliga da ideia de responsabilidade e de uma maior ponderação de consequências de tudo o que diz e de tudo o que se faz, sublinhando-se a necessidade de uma maior coerência entre comunicação interna e externa, a par do profissionalismo.

“De ano a ano, ou de 2 em 2 anos, fazemos reciclagem em termos de formação, vamos a esses comandos, ou convidamos para virem ao Instituto ou à Direção Nacional, para relembrar as condutas básicas das RS” (PSP, Apêndice 9)

Dimensões que não se desligam do ambiente de maior escrutínio e de uma exigência de verdade e transparência:

“Nos temas sensíveis, procuramos ter um equilíbrio entre o risco e a sensatez” (GNR, Apêndice 7)

“queremos mostrar que a Marinha não está fechada” (Marinha, Apêndice 8)

Com menos unidades de registo temos a subcategoria “autonomia”, no entanto, com valores equilibrados e próximos das restantes dimensões. Todos os entrevistados repetiram a liberdade que hoje as organizações têm na promoção das suas instituições, das suas atividades, sem dependerem dos jornalistas e dos critérios das redações.

O imediatismo e a velocidade na troca de informação parece marcar a atmosfera dos departamentos de RP, mas é também sempre sublinhado o cuidado e o rigor do que se transforma em comunicação. O poder das instituições públicas, não se pode desligar da responsabilidade como assumem esta comunicação tão direta e imediata:

“Ignorar este sentido de evolução das sociedades e dos SM é uma imensa irresponsabilidade e é um caminho obrigatório de proximidade com as pessoas. Claro que há riscos, há o tornar virais notícias que nem sempre são verdadeiras e que depois dão muito trabalho a desmistificar, a desmentir, a corrigir” (ANEPC, Apêndice 4).

Retomaríamos apenas a subcategoria – “coerência”, que parece indicar alguma maturidade na conceção estratégica da comunicação por parte destes profissionais e dos seus departamentos, fruto também da sua compreensão das capacidades destas ferramentas digitais, aproximando, de uma vez por todas, comunicação interna e externa e considerando cada profissional como um interlocutor da sua instituição (Griffiths, 2012, p.40).

Apesar desta visão “verbalizada”, continuamos também a escutar que é a comunicação interna” a área mais frágil e menos trabalhada pelas instituições, num aparente paradoxo.

2.1.2 Gestão dos Social Media

Os desafios são imensos para quem veste a camisola da instituição e dá literalmente a cara por ela, todos os dias e a qualquer hora, porque é a atualidade que marca o ritmo da vida no espaço digital social.

Para estas “autoridades” há uma marca identitária que as une e essa é a operacionalidade. Todos os dias há coisas a acontecer por terra, mar ou ar, em cada esquina do nosso bairro, em cada estrada por onde passeamos. Esta natureza operacional das instituições que estudamos permitem um dinamismo, uma diversidade e um colorido de conteúdos que muitas marcas comerciais gostariam de almejar.

Por isso, a par de uma calendarização de assuntos – cerimónias, aniversários das instituições, dias das unidades, condecorações e tomadas de posse, efemérides das Nações unidas, dias nacionais - com 19 unidades de registo:

“Nós tentamos identificar, para o ano inteiro, a partir das diretivas operacionais que saem do departamento de operações, e tentamos antever momentos relevantes para a instituição: há o início do ano letivo, a entrega dos exames nacionais, o natal, o verão, ano novo, páscoa, carnaval, etc., grandes momentos. Mas isso dá-nos para publicações para 10, 12 dias no ano e temos 365 dias” (PSP, Apêndice 9)

A par desse esforço de planeamento e calendarização de assuntos, há uma prioridade dada à atualidade, que se expressa num contacto estreito entre a comunicação e as áreas operacionais (referido pelas seis instituições):

“...temos um sistema de sms que nos permite receber informação sobre todas as ações operacionais em que estamos envolvidos” (FAP, Apêndice 6)

Uma **atualidade que também se expressa no que está a acontecer nos diálogos mediáticos**, nos OCS e que inspiram conteúdos lançados nas plataformas.

Planeamento	19
Atualidade	28

A centralidade dos *social media* é também destacada para a estratégia global das instituições, ideal para comunicar a identidade da instituição e o interesse público da missão, com 33 unidades de texto a agruparem-se nesta subcategoria:

“O tempo vai passando e vamos tendo tempo para estudar mais atentamente todo este universo, compreendemos que as RS são o grande elemento âncora de tudo o resto. O site institucional é consultado mais por via das RS, mais do que por modo próprio. Por esse motivo, mesmo algumas notícias em que discutimos se vale a pena estarem nas redes sociais, consideramos que é uma forma de chamar as pessoas para o Website” (Exército, Apêndice 8).

Comunicar a Missão:	Oportunidades dos SM	33
	Dificuldades	17
	Humanização	19

O otimismo inicial de quem posicionava a sua mensagem nas redes sociais digitais é hoje balanceado pela compreensão dos riscos e a necessidade de equilíbrios entre a dimensão institucional e a linguagem simplista da *Web* social e da guerra da informação e contra-informação, as *fakenews*, a violência dos comentários:

“Todos os dias temos cerca de 5.000 operacionais na rua. O objetivo é que todos cumpram as regras, mas também sabemos que a pressão é muita, a adversidade existe e os erros acontecem” (GNR, Apêndice 7)

“...toda esta ginástica exige muita mestria e temos de ter efetivamente bons comunicadores, no domínio das técnicas de comunicação, ao mesmo tempo que conheçam a cultura e a missão da instituição, mantendo a discussão num nível elevado, sem baixar o tom do discurso” (ANEPC, Apêndice 4)

A compreensão da linguagem dos SM permite ir trabalhando uma prioridade para estas instituições – humanizar as instituições, entendida enquanto proximidade e ligação com os cidadãos, e também no sentido de uma maior horizontalidade da instituição, destacando e valorizando as pessoas independentemente de patentes, estrelas ou galões, com 19 recortes a destacarem esta expressão em particular – “humanização da instituição”.

“Houve uma altura em que o FB até era usado para uma certa promoção dos oficiais gerais que gostavam de mostrar o que faziam. Agora não fazemos isso e tentamos destacar os nossos marinheiros. Por exemplo, um que é cinturão preto e que é campeão nacional, um camarada que está numa prova do Iron Men, dois irmãos que estão a navegar em simultâneo, toda a gente que conseguimos destacar e são

publicações que vão ter um impacto global. Se há um problema com os incêndios, nós colocamos uma foto do nosso pessoal. (Marinha, Apêndice 8).

A gestão da comunicação *online* é hoje mais entendida também em termos concorrenciais e de afirmação entre pares, mesmo tratando-se do setor público e de organizações do Estado. Os nossos entrevistados falam na criatividade e da inovação, como elementos essenciais – linguagem jovem, simples, com humor, conceitos de *branding* e de “marketing público” associados à filosofia dos conteúdos (33 unidades de texto). Esta necessidade prende-se também com uma preocupação em ir de encontro ao “jogo dos algoritmos”, que promove mais facilmente conteúdos ligeiros do que informação mais densa e complexa:

"Mercado da Atenção"

32

“Os assuntos que debatemos são assuntos sérios, são as preocupações das pessoa. Mas ainda assim sempre que encontramos algum tema que possa ser tratado com ligeireza, procuramos que o conselho da nossa publicação esteja arrumado, camuflado, numa coisa que está a acontecer no mundo real naquele momento, o chamado o Real Time Marketing” (GNR, Apêndice 7)

“Os algoritmos das redes sociais hoje impedem-nos de chegar mais longe” (Marinha, Apêndice 8).

Na análise de todas as entrevistas, e nesta perspetiva da gestão diária dos SM, 17 unidades de texto integram a categoria monitorização, com as ferramentas das diferentes plataformas a serem usadas nesta medição de interações e impactos, muitas vezes complementadas com outros olhares e indicadores, permitindo outra perceção do perfil dos públicos que seguem a vida das instituições.

Monitorização

17

Quando se aborda a diferenciação entre plataformas há nitidamente um maior conforto com a linguagem do *Facebook* com 21 unidades de registo, mas há um olhar atento sobre as outras plataformas:

“O Twitter é uma informação mais rápida, menos trabalhada, com menos informação em cada post, muito adequada para passar informação rápida, associada a uma situação de emergência – temos x distritos afetos, temos x operacionais, temos x estradas cortadas, temos x estradas a evitar, medidas de autoproteção

a promover, é uma informação mais taco a taco, mais ao minuto e que depois pode ser replicada para o FB” (ANEPC, Apêndice 4)

Também a PSP refere o *Twitter* como preferencial em momento mais críticos, onde lança, inclusive, conteúdos em diferentes línguas, como aconteceu na manifestação dos taxistas contra a Uber, com vários constrangimentos de trânsito e onde a informação atualizada era considerada fundamental.

Plataformas:	FB	21
	Insta	9
	Twitter	9
	YouTube	7
	Novas Plataformas	5

O *Instagram* é associada a um público mais jovem, em que o valor da imagem se sobrepõe à explicação detalhada sobre qualquer assunto:

“O Instagram é outro nosso desafio. Vídeos pequenos, muito pequenos, mas também temos dificuldade em passar a mensagem em tão pouco tempo e com uma linguagem tão leve e superficial e que muitos se perguntam... é agora esta a linguagem que a FA usa?” (FAP, Apêndice 6).

O *YouTube* não é percebido como uma tecnologia social pelas instituições auscultadas, mas é antes uma espécie de repositório, uma videoteca, onde se arruma o que vai sendo lançado nas restantes áreas digitais, com uma preocupação crescente por vídeos mais curtos e mais inovadores.

Ao longo das entrevistas foi referida a atenção a novas tecnologias, a necessidade de estarmos onde estão as pessoas, com a GNR a referir especificamente o *LinKedin* numa ótica de contactos mais profissionais e o *Tik-tok*, pela PSP, numa ótica de aproximação à linguagem mais infantil e juvenil.

A questão que se coloca é se estaremos mais preocupados com a gestão das plataformas num sentido da autopromoção e da imagem da instituição perante os seus principais *stakeholders*, assentes em plataformas que promovem uma ideologia marcadamente

egocêntrica e autocentrada, ou se queremos decididamente apostar na capacitação das pessoas e na sua consciencialização em termos de segurança individual e coletiva?

2.1.3 Proximidade entre organizações/ cidadãos/comunidade

Quando abordamos a proximidade entre instituições e cidadãos e se temos as pessoas mais despertas para os assuntos que envolvem a sua segurança e proteção, bem como a defesa do país e a promoção da paz, normalmente a resposta é largamente positiva.

No contexto das publicações e quando surgem questões mais complexas ou que implique uma resposta mais cuidada a resposta é dada via *Messenger*, com 13 unidades de texto a salientar a importância do acompanhamento das publicações:

“As redes sociais não pode ser só colocar conteúdos, ter boas fotos, deixar as coisas e ir embora. O interessante é acompanhar” (Marinha, Apêndice 8)

Ainda, 17 unidades de texto a destacarem a metodologia de resposta via mensagem privada / *Messenger*:

“Quando percebemos que temos 20, 40, 100 pessoas a perguntar sobre o mesmo assunto, criamos um post, respondemos pelo Messenger e reencaminhamos para esse post. A questão das cadeirinhas para crianças também é um tema muito em voga. Mas lá está, a equipa é sempre curta, porque temos uma área muito vasta de atuação, desde as armas e explosivos, à investigação criminal e todas as áreas suscitam dúvidas e questões” (PSP, Apêndice 9).

Interação	Acompanhamento dos Comentários	13
	Comunicação Via Messenger	17

As seis entidades referem a importância desta interação fácil entre cidadãos e instituições via *Messenger*, a necessidade de fortalecerem os seus departamentos com mais pessoas, percebendo-se que aos poucos vão chegando menos coisas por *email* e que este diálogo

vai sendo intensificado pelas áreas de *chat*, especialmente quando se abordam assuntos mais delicados e cuja privacidade é importante ser mantida e preservada.

A compreensão dos públicos que acompanham as instituições é também referida pela generalidade dos entrevistados.

Curiosamente há uma valorização do público interno no caso dos três Ramos das Forças Armadas face às restantes instituições (20 unidades de recorte), explicada pela distância das suas missões e o afastamento físico dos militares das respetivas famílias, sobressaindo esta necessidade de manter, via SM, a ligação dos assuntos e das operações internacionais com as famílias destes operacionais:

“Nós percebemos que por exemplo se tivermos 2 dias sem colocarmos um conteúdo de um navio que está numa missão NATO, começamos a receber telefonemas e perguntas das famílias” (Marinha, Apêndice 8)

Ao mesmo tempo há uma intenção de motivação para com os seus profissionais, destacando o seu sentido de missão e entrega à causa pública.

Ao mesmo tempo, há mesmo uma certa angústia, face à dificuldade de alargar o impacto das publicações e mensagens junto de um público menos habituado à instituição e à linguagem militar:

“Às vezes tenho a sensação que estamos numa bolha e que o público, por exemplo do FB, são só militares e ex-militares” (FAP, Apêndice 6)

Públicos diversos	Interno	20
	Externo	13
	Jovens	16
	Comunidade	14
	Cidadãos	24

Na subcategoria “interno” reunimos as unidades de texto que referem à importância de conteúdos que incluam a valorização dos profissionais no ativo e aqueles que já se afastaram da organização (reformados e contratados que já saíram da instituição), bem como as famílias.

No público externo, reunimos os recortes que referem os “pares” e entidades parceiras; destacámos ainda a categoria “jovens” por se destacar claramente das restantes, e que realça a preocupação destas instituições com a atração de novos profissionais, com várias páginas específicas a serem criadas, quer no *Facebook*, quer no *Instagram*, para a temática do recrutamento.

Na subcategoria “comunidade” reunimos as unidades de recorte que traduzem claramente uma preocupação social das instituições, preocupação destacada pelos profissionais de relações públicas como relevantes para a reputação das próprias instituições, um conjunto de sinergias que se vão promovendo e que contam também com os *social media* no potenciar dessas boas ideias e de um trabalho mais colaborativo.

“Temos um projeto com crianças, doentes oncológicos, das alas pediátricas – “Marinheiros da Esperança” que estão sempre em contacto com a vida da Sagres e por vezes embarcam no navio e vão fazendo desenhos sobre o mundo da marinha e as redes sociais acabam por unir e promover este tipo de atividades e são um catalisador destas boas ideias” (Marinha, Apêndice 8)⁸³.

Este posicionamento estratégico das organizações é ainda pouco sustentado, numa altura em que temos uma audiência muito vigilante e atenta a todas estas questões da autenticidade das instituições e em que os discursos precisam de estar bem suportados nas suas práticas.

2.1.4 Conteúdos dominantes

As isolarmos esta categoria – conteúdos dominantes, quisemos perceber de que forma os departamentos de comunicação trabalham os seus conteúdos, procurando a relevância das suas publicações sem perder de vista a sua responsabilidade enquanto autoridades públicas, com obrigações também na defesa de valores de transparência, justiça, independência, respeito pelas instituições e os valores democráticos.

Apelo às emoções	26
------------------	----

⁸³ *“Marinheiros da Esperança”* - https://www.marinha.pt/conteudos_externos/marinheirosdaesperanca/mobile/index.html#p=53

Educativos	14
Informativos	14

Os conteúdos que “tocam o coração”, que chocam, que arriscam com a sua criatividade ligar assuntos de interesse mediático à mensagem da publicação, parecem ser claramente aquelas que conseguem “mais sucesso”, com 26 unidades de registo recolhidas.

“O ano passado, no mês de agosto, com um dia de intervalo, houve num dia um resgate que fizemos numa escarpa muito complicada na Madeira a um cidadão não português que estava a brincar com um drone, estava a olhar para cima, distraiu-se, meteu o pé em falso, caiu de uma altura considerável, ficou ferido e preso naquele local. Não conseguia subir nem descer. Foi um resgate que foi feito com o recurso ao nosso pessoal especialista da Unidade de Emergências de Proteção e Socorro em missão na Madeira. Foi um resgate complicado, o cidadão foi recolhido, transportado para o hospital, a história acabou bem. Tivemos uma fotografia muito feliz que mostrava o momento do resgate com os operacionais em atividade, contámos a história e tivemos 280 gostos, 40 ou 50 partilhas

No dia seguinte, aqui no túnel do marquês, tivemos 2 militares da Unidade de Segurança e Honras de Estado que estavam a caminho do quartel e viram um gatinho que estava perdido no Túnel. Saíram do carro, apanharam o gatinho, levaram-no para o quartel, tiraram uma fotografia e a seguir entregaram-no numa associação animal. Essa fotografia rendeu nada mais, nada menos do que 12.000 gostos, milhares de partilhas, milhares de comentários. Foram resgatados 2 seres vivos, no 1º dia foi uma pessoa, no 2º foi um gatinho, e a diferença é abismal” (GNR, Apêndice 7)

Esta dimensão que classificámos de ”apelo às emoções” é valorizada por todas as instituições, onde se acrescenta o valor simbólico das fardas e de uma imagem de altruísmo, de entrega ao país, que resulta também em empatia entre cidadãos e instituições.

Surgem depois 14 unidades associadas a conteúdos educativos, onde GNR, PSP e ANEPC se destacam claramente, assumindo responsabilidades educativas e pedagógicas:

“Temos de ir ao encontro do que as pessoas precisam e isto não é difícil. Quando faço intervenções numa escola, ou numa determinada plateia num seminário, ou quando dou aulas na faculdade, as perguntas são quase sempre as mesmas. Por isso, se essa recolha de opiniões for mais sistemática, iremos perceber como trabalhar de forma mais orientada esta questão da educação para o risco” (ANEPC, Apêndice 4)

Instituições cuja atividade se liga mais diretamente com o quotidiano das pessoas, com as suas preocupações e anseios, em que a prevenção assume maior relevância na estratégia de topo da organização:

“...a grande estratégia que nos orienta situa-se na ideia de proximidade e na dimensão preventiva da segurança, orientações que nos chegam do MAI e da DN da PSP” (PSP, Apêndice 9)

“...temos o fenómeno do ataque com armas – active shooter. Temos vindo a divulgar informação sobre os comportamentos mais adequados e lançámos essa campanha no nosso Facebook e Twitter, em tom de alerta e com conselhos adequados a uma reação rápida - fugir, proteger-se e tentar ligar o 112” (PSP, Apêndice 9).

“Tentamos cativar o público pela modernidade e diversidade e também temos de perceber que nem toda a gente está nos SM e temos de completar os SM com outros canais. Por exemplo, para a população idosa, a rádio continua a ser muito importante, os programas da tarde na televisão também e os nossos militares que visitam os idosos também trabalham e veiculam a nossa mensagem” (GNR, Apêndice 7)

Os conteúdos publicados preocupam-se ainda em fazer associar a instituição a valores e princípios elevados – “cívicos”, como são as efemérides das Nações Unidas, destacando princípios fundamentais de civilidade e secularidade – igualdade de género, defesa dos direitos humanos, etc. e que reúne 14 unidades de texto.

Outras publicações destacam diretamente os “valores da família” - o dia do pai, o dia da mãe.

Mas são os “valores institucionais” que sublinham a tradição da instituição, o seu peso histórico, a responsabilidade inscrita na sua missão de promoção da cultura portuguesa, os seus valores mais identitários – instituições laicas, apartidárias, apolíticas, reunindo 26 unidades de registo.

“Como qualquer entidade que está nas redes sociais sabemos que os grandes indicadores são o número de seguidores, mais gostos, mais partilhas. Mas ao mesmo tempo por vezes optamos por colocar publicações menos atraentes, mas que vão ao encontro da missão do Exército e para não excluirmos ninguém” (Exército, Apêndice 5)

Valores	Cívicos	14
	De Família	9
	Institucionais	26

As organizações não se desligam dos problemas do país e do mundo e há sinais disso mesmo na forma como por vezes se “arriscam” a abordar assuntos mais transversais e que fogem à sua área de intervenção:

“Há dias era a questão da Amazónia e podemos perguntar o que tem a Marinha a ver com a Amazónia? Pois tem a ver com a sociedade e com as pessoas e permite que se perceba que “estes fulanos não são nenhuma pedras”, olham à sua volta, têm sensibilidade. A imagem que dá é que estamos atentos ao mundo (Marinha, Apêndice 8)

2.1.5 Situações Limite

Com esta categoria quisemos perceber se instituições que concentram em si o poder da ordem, do cumprimento das leis, o uso da força e a coordenação do país em situações mais extremas, quer se trate de uma catástrofe envolvendo elevados níveis de destruição, quer se trate de uma crise de segurança interna, envolvendo vítimas em larga escala, desordem social e no limite risco para a governabilidade do país, ou ainda quando surgem acontecimentos mediáticos com grande impacto na reputação das instituições, como se gere a informação via *social media*.

Em todas estas situações mais complexas e que fogem ao quotidiano das instituições, há uma necessidade de articulação evidente entre entidades, envolvendo sempre a dimensão política e os governos. A entidade que lidera a operação será também aquela que gere a informação e presta esclarecimentos.

Toda a informação mais sensível é considerada do domínio das hierarquias superiores das instituições, com 15 unidades a situarem-se nesta dimensão da “centralidade”.

Centralidade	15
Rapidez	8
Cooperação em situações limite	10

Máximo Rigor	23
Preparação para crises	16
Gestão de lutas internas e externas	10
Instituições públicas como fonte de informação	11

Mas é o rigor da informação que mais preocupação desperta nos nossos interlocutores. O espaço mediático dos *social media* está inundado de rumores, contra-informação e informação falsa, que se eleva exponencialmente na discussão *online*, antes, durante e após momentos de crises e instabilidade, com impactos muitas vezes profundos na confiança das instituições. Por esse motivo, o “rigor” reúne um maior número de unidades de texto (23), com as várias instituições a referirem a necessidade de enorme certeza em tudo o que se diz e como se diz.

Por vezes a necessidade de esclarecer com rapidez acalmando as pessoas e o ambiente à volta das instituições também deve ser assumido pela instituição (8 unidades de registo), mas há sempre uma gestão difícil de “lutas internas e externas” (10 recortes), dificuldade em reunir toda a informação necessária ao esclarecimento, assuntos muitas vezes demasiado específicos e de grande detalhe, que impede aos departamentos de comunicação reagirem com a celeridade que gostariam. Destaca-se ainda a ideia da “preparação” e treino para situações limite, com 16 unidades e texto.

Alguns exemplos dados e que refletem a dificuldade da comunicação rápida e simplista dos canais sociais, num balanço permanente entre cautelas e a necessidade de esclarecer:

Por exemplo um problema em contexto de formação, depois de informadas as famílias, devemos dizer que há um processo de averiguações em curso, que daremos suporte psicológico e esclarecer publicamente a questão, trazendo também os especialistas internos sobre os assuntos (Exército, Apêndice 5);

A forma como a comunicação passa informação tem de ser muito ágil porque as pessoas nessas situações procuram as instituições públicas (FAP, Apêndice 6);

Nas RS não temos um público único, temos fações, temos pessoas que da mesma maneira que defendem os animais, temos outras que não os defendem, posturas antagónicas, portanto, o risco muitas vezes está presente na publicação e na possibilidade dela se tornar polémica. Todos temos interesse quando fazemos

uma publicação criativa, naturalmente que temos interesse e ficamos contentes se ela atingir muita gente. Mas há cautelas (GNR, Apêndice 7).

Mesmo que tivéssemos um excelente gabinete de crise, que adivinhasse o pior dos cenários, nunca iríamos prever certas consequências. Temos de ter sempre muito cuidado com o que publicamos, também nestas ações “fora da caixa” e mais criativas, temos de ter cuidado (PSP, Apêndice 9)

Em tempo de guerra as coisas mudam totalmente de configuração. Quando foi a invasão da Crimeia pelos russos, percebeu-se que foi executado um plano usando as RS. Criaram narrativas, pela primeira vez e com um ano de antecedência, a lançar uma campanha pró Rússia, a cortar o acesso a canais de televisão, a passar mensagens pela rádio, televisão e redes sociais e quando entraram na Crimeia tiveram muito menos resistência (Marinha, Apêndice 8)

A vertente mais ligeira dos SM nada impede que não sirvam de veículo para passar a informação mais séria e aquela que se espera de uma autoridade. Os SM ajudam a concretizar a missão das organizações e só não ajudam mais se não as usarmos na sua plenitude, de forma a fazermos circular informação útil e que chegue de facto às pessoas. (ANEPC, Apêndice 4).

Se for uma situação grave tentamos colocar logo informação. Nesta era da informação nós não conseguimos esconder nada. Mais vale a informação vir da fonte certa e apurada, mas não se pode levar muito tempo a apurar. Reunimos, identificamos fragilidades e tentamos encontrar uma forma de passar uma mensagem positiva (Marinha, Apêndice 8)

2.2 Análise das plataformas

2.2.1 A presença nas redes sociais digitais

As seis instituições alvo da nossa pesquisa – ANEPC, Exército, FAP, GNR, Marinha e PSP encontram-se hoje amplamente representadas nas plataformas convergentes, com entidades mais apostadas nessa ocupação do espaço mediático – FAP, GNR, Marinha e PSP, com presença ativa no *Facebook, Instagram, Twitter e YouTube*.

O Exército foi mais cauteloso na decisão de entrada nas redes sociais digitais, surgindo a sua página oficial de FB apenas em 2018, sendo que três anos antes experimenta a utilização deste canal através de uma página exclusivamente direcionada para assuntos de recrutamento – “Exército Recrutamento”, com presença hoje também no *YouTube*, páginas essas geridas pelos serviços responsáveis por esta área de trabalho e de forma algo independente do seu departamento de comunicação central.

ANEPC	12/02/2010
PSP	09/08/2010
Marinha	11/10/2010
GNR	20/04/2012
Marinha Recrutamento	08/10/2012
Força Aérea	21/12/2012
Centro de Recrutamento da FAP	30/06/2013
Exército Recrutamento	22/10/2015
Exército	27/06/2018

TABELA 18 - FACEBOOK - ANO DE ENTRADA DAS INSTITUIÇÕES

Feita esta ressalva, iremos situar a nossa análise **apenas nas páginas principais das diferentes organizações**, pelo que não iremos considerar as páginas de recrutamento, nem as páginas de unidades/esquadras/comandos/postos/academias/institutos que, com maior ou menor liberdade, vão surgindo, ora como grupos fechados, exemplo dos Fuzileiros da Marinha, ou a Esquadra 501 Bisontes da FAP, ora como grupos abertos e de afirmação de algumas áreas de maior especialidade e visibilidade operacional como o Grupo de Intervenção Cinotécnica da GNR, ora ainda como páginas verdadeiramente institucionais, de departamentos autónomos na sua gestão e que também usam os SM para comunicar, como o Instituto de Ciências Polícias e Segurança Interna.

Faremos uma análise em profundidade destacando o *Facebook*, justificando-se essa opção por 4 ordens de razão:

- É a única plataforma em que estão presentes as 6 instituições em simultâneo, permitindo uma análise comparativa dos resultados, sendo o canal preferencial para passagem de informação mais elaborada e de teor mais pedagógico;

	ANEPC	Exército	F. Aérea	GNR	Marinha	PSP
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✗	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✗	✓	✓	✓	✓
	✓	✗	✓	✓	✓	✓

TABELA 19 – PRESENÇA POR PLATAFORMA

- Os assuntos são muito redundantes nas 4 plataformas, sem grande diferenciação de conteúdos;
- É no *Facebook* que se percebe que há maior interação entre a organização e os cidadãos, com um volume de reações, comentários e partilhas significativamente superior;
- Por uma questão de gestão de tempo e de recursos

No total do mês de junho observámos **787 publicações** distribuídas pelas quatro redes sociais digitais, sendo que é no FB que as instituições investem os seus maiores esforços, num total de 348, seguindo-se com 237 publicações no *Instagram*, 185 no *Twitter* e 17 no *YouTube*, valores que devem ser analisados com cautela face à presença muito desequilibrada das diferentes instituições pelas quatro redes sociais.

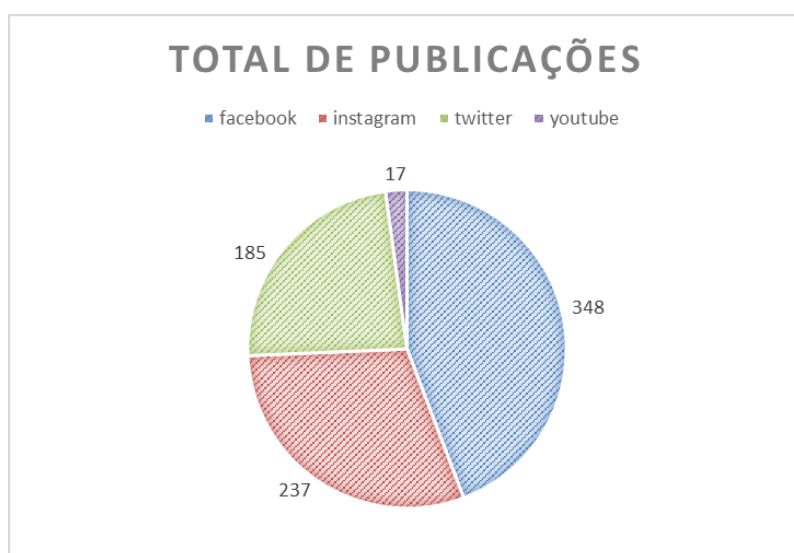


FIGURA 18 - Nº DE PUBLICAÇÕES POR PLATAFORMA - AMOSTRA - MÊS DE JUNHO

Qualquer instituição que quer ser relevante na sua comunicação *online* olha atentamente para o número de seguidores das suas páginas e para a forma como as suas publicações geram interesse e são motivo de reação, comentários e partilhas. A PSP destaca-se globalmente no seu posicionamento nos *media* sociais, com relevo para o *Facebook* – 676.431 mil seguidores, seguida pela GNR com uns expressivos 506.217 mil seguidores (Figura 18).

As instituições ainda estão a compreender a linguagem do *Instagram*, mais instantânea, visual, jovem e menos dada a explicações muito detalhadas, aqui também com a PSP e a

GNR a registarem um maior número de seguidores, uma presença ainda muito recente por parte das diferentes entidades e que ainda exige algum tempo de aprendizagem, quando toda a gestão dos SM é feita com recursos internos e sem qualquer intervenção de especialistas em *media* digital (Figura 19).

No *Twitter* ainda não temos a presença do Exército e a ANEPC não apresenta atividade durante o mês em análise (junho), com destaque para a dinâmica da Marinha nesta rede de *microblogging* com 48.768 mil pessoas/entidades a acompanharem a vida da organização (Figura 20), com conteúdos de multimédia a comporem sempre as suas publicações, refletindo uma ideia de dinamismo muito interessante. A Força Aérea também se destaca no *Twitter*, seguidos por 34.827 mil pessoas/entidades, com publicações igualmente diversificadas e com o texto sempre acompanhado de elementos visuais.

A GNR e PSP a referiram no contexto das entrevistas a necessidade de evoluíram também no *Twitter*, com a GNR a publicar quase exclusivamente conteúdos de texto em ligação com as notícias do *Website* e *Facebook* e a PSP, tal como já comentado na análise das entrevistas, a referir que acontecimentos especiais, como foi a greve dos taxistas em protesto contra a Uber, a justificar claramente a opção do uso do *Twitter*, onde colocam informação em diferentes idiomas com a intenção de chegar aos viajantes e turistas que cheguem à cidade, via aeroporto, e que procurem informação sobre a situação da greve, consequências na circulação na cidade, estradas cortadas e sugestão de alternativas.

O canal *YouTube* é entendido como um repositório de vídeos, mais do que um espaço dinâmico de interação e diálogo com as comunidades seguidoras, com a Marinha e a Força Aérea também a destacarem-se no número de seguidores, perto dos 10.000 mil, seguidos pela PSP e GNR, com 4.560 e 3.360 mil respetivamente (Figura 21).

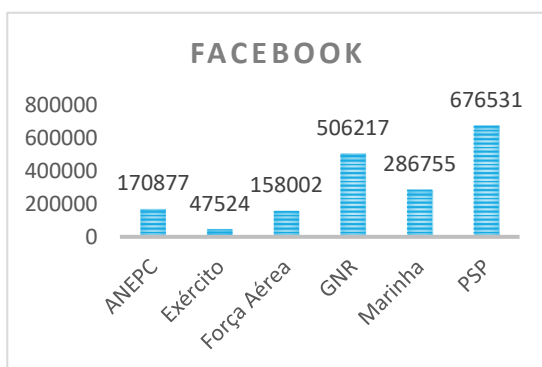


FIGURA 18 - FACEBOOK NÚMERO DE SEGUIDORES

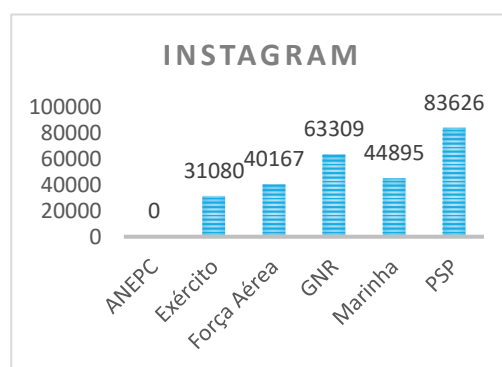


FIGURA 19 - INSTAGRAM - NÚMERO DE SEGUIDORES

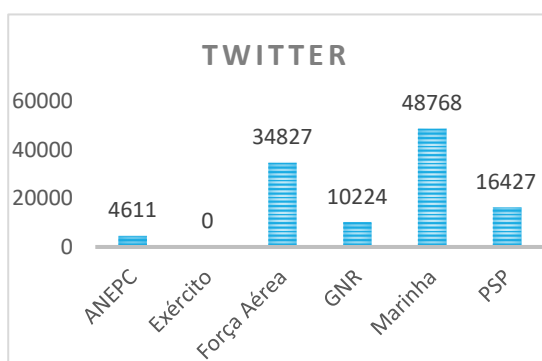


FIGURA 20 - TWITTER - NÚMERO DE SEGUIDORES

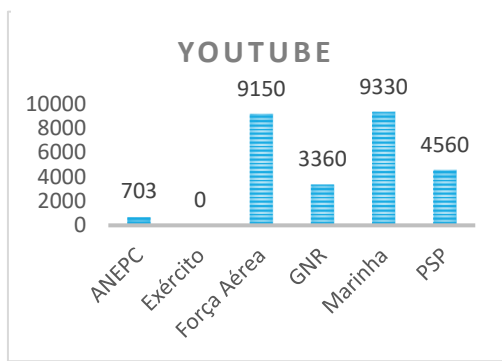


FIGURA 21 - YOUTUBE - NÚMERO DE SEGUIDORES

Os canais sociais são essencialmente visuais e os elementos multimédia são indispensáveis para entidades que não querem ser transparentes, para entidades que sentem a urgência de chegar ao público mais jovem e em que a atenção à qualidade da informação visual começa a ser compreendido como essencial para a competição no “mercado da atenção”, com todos os departamentos a alocarem recursos no *design*, reconhecendo que os elementos criativos e originais ajudam a ampliar o impacto da mensagem.

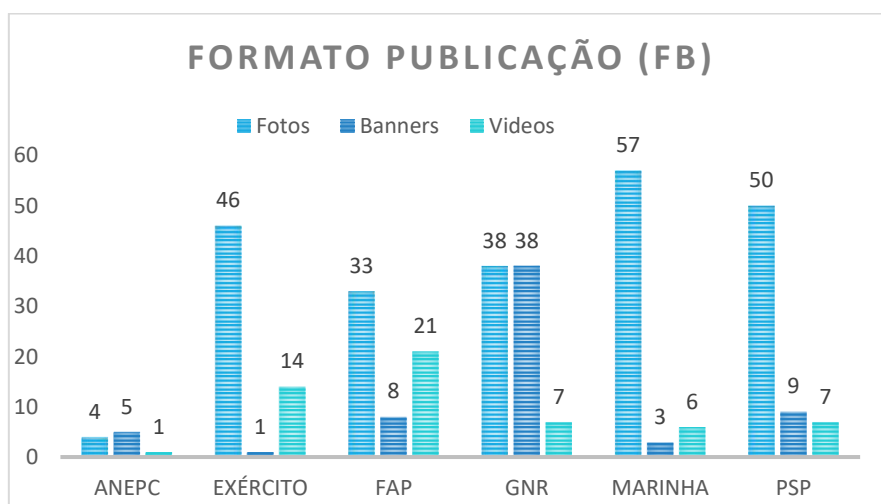


FIGURA 19 - FORMATO DAS PUBLICAÇÕES

Ao longo do mês em análise foram muitas as interações com as páginas das instituições de defesa, segurança e proteção civil, com Marinha, GNR e PSP a destacarem-se nas reações, comentários e partilhas.



FIGURA 20 - FB - INDICADORES DE INTERAÇÃO

Recordando os modelos de Maria Karakiza (Karakiza, 2014, p.346), a integração das tecnologias colaborativas precisa de outros indicadores que nos revelem a abertura dos serviços e instituições no sentido da participação, da transparência e da colaboração no setor público. Mais do que indicadores muito isolados de seguidores e “likes” precisamos de perceber a facilidade, frequência e qualidade das interações entre cidadãos e instituições.

Na inventariação que fizemos de algumas questões levantadas no contexto das publicações, **a resposta das organizações é quase inexistente**, situação justificada pelos nossos interlocutores, **dirigindo-se para o Messenger o diálogo mais direto com os seguidores**, também por uma questão de gestão de recursos humanos afetos ao acompanhamento das páginas.

2.2.2 Os conteúdos publicados

A consulta dos conteúdos publicados permitiu-nos encontrar cinco grandes categorias de assuntos, atribuindo-lhes um “atributo de qualidade” em termos de envolvimento dos cidadãos e de toda a envolvente interna e externa à organização, mais concretamente:

- **Conteúdos institucionais / celebrativos** – eventos que marcam a vida da instituição, com conteúdos mais formais e de exaltação dos valores e da tradição.
 - ✓ Aniversário da instituição
 - ✓ Tomadas de posse
 - ✓ Condecorações
 - ✓ Partidas e chegadas dos dispositivos / missões
 - ✓ Visita de altas entidades
 - ✓ Atividades culturais e de elevação dos símbolos corporativos
 - ✓ Dias nacionais

- **Conteúdos Emocionais/Afetivos** e que procuram diretamente provocar uma relação humanizada entre a instituição e os públicos e de apelo à emoção:
 - ✓ “Bom dia”, “boa tarde”, “boa noite”
 - ✓ Envio de condolências
 - ✓ Atividades envolvendo crianças e grupos mais vulneráveis
 - ✓ Dias que apelam aos valores da família – dia da mãe, dia criança, dia do pai
 - ✓ Atos de heroísmo, como o salvamento de pessoas e animais

Conteúdos Motivacionais / Comunicação Interna e cujo foco é claramente o público interno, promovendo a coesão interna e a valorização dos seus profissionais:

- ✓ Destaque a momentos de formação e à sua conclusão pelas camadas mais jovens da instituição / “Juramento de Bandeira”
- ✓ Participação em provas desportivas de profissionais da instituição, destacando os bons resultados em contexto competitivo
- ✓ Destaque para a qualidade dos seus profissionais o seu saber e nível de especialização

Conteúdos Informativos e que se prendem essencialmente com a atividade operacional das entidades:

- ✓ Diário da Instituição – Hoje fomos chamados para... ; Participámos no salvamento de ..., apreendemos material ilícito nesta e naquela circunstância
- ✓ Notícias que evidenciam o valor das atribuições, competências e meios
- ✓ **Notícias que evidenciam a tecnicidade, a variedade e a capacidade dos serviços**

Conteúdos Educativos/Sociais e que procuram não só dar informação mas provocar comportamentos adequados envolvendo os cidadãos e a comunidade (“*Shared Value*”):

- ✓ Alertas para atitudes e comportamento de proteção perante riscos e ameaças
- ✓ Convite à colaboração com as forças e serviços (Ex. Hoje registamos zero acidentes com mortes nas nossas estradas)
- ✓ Iniciativas que promovam a partilha do conhecimento dos seus profissionais com a comunidade
- ✓ Dias decretados pelas Nações Unidas e que motivam campanhas mais ou menos estruturadas
- ✓ Conteúdos educativos e pedagógicos
- ✓ Defesa de valores democráticos, de tolerância e de cidadania (igualdade de género, integração de minorias, etc.)



FIGURA 21 - FB - GNR - APELO DE COLABORAÇÃO COM AS ENTIDADES NESTA CAUSA - "ZERO MORTES NA ESTRADA "

Com estes critérios revistámos as publicações classificando-as segundo a “qualidade do conteúdo” (Figura 22), com uma preponderância clara dos conteúdos informativos (34%), seguindo-se os conteúdos de apelo às emoções (22%). Os conteúdos pedagógicos da GNR e PSP acabam por dar força à “dimensão educativa” dos conteúdos, muito menos evidentes nos Ramos das Forças Armadas, mais focados no acompanhamento do dia-a-dia das suas instituições.

Com 15% temos os conteúdos mais formais. Apesar do esforço de tornar a comunicação nas redes sociais digitais menos formal e institucional, menos centrada nas lideranças, temos ainda um espaço significativo de conteúdos celebrativos e que destacam chefias e personalidades políticas, de alguma forma afirmando-se os poderes das instituições.

Temos depois uma percentagem de 11% de publicações que claramente destacam a valorização dos seus profissionais, os seus feitos desportivos, as suas conquistas em competições diversas, a conclusão das formações de ingresso nas instituições, publicações que pretendem motivar os seus profissionais, atribuindo-lhes espaço mediático nas diferentes páginas eletrónicas.

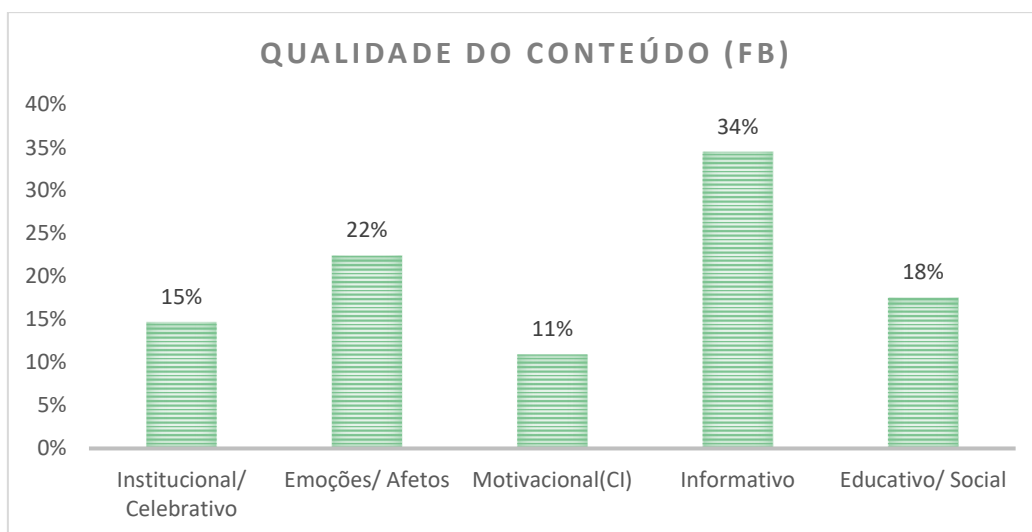


FIGURA 22 - QUALIDADE DOS CONTEÚDOS PUBLICADOS - FACEBOOK

Quando comparamos estas dimensões por entidade a GNR salienta-se na dimensão educativa/social, numa ligação muito coerente entre missão e atribuições, e uma vocação

educativa e pedagógica de apelo a posturas cívicas em matéria de segurança, uma coerência hoje muito valorizadas pelas audiências - *audiences view organizations from multiple perspectives - including their product and service offerings, their expertise and competence, their service commitment, and their social responsibility* (Hallahan et al., 2007, p.10).

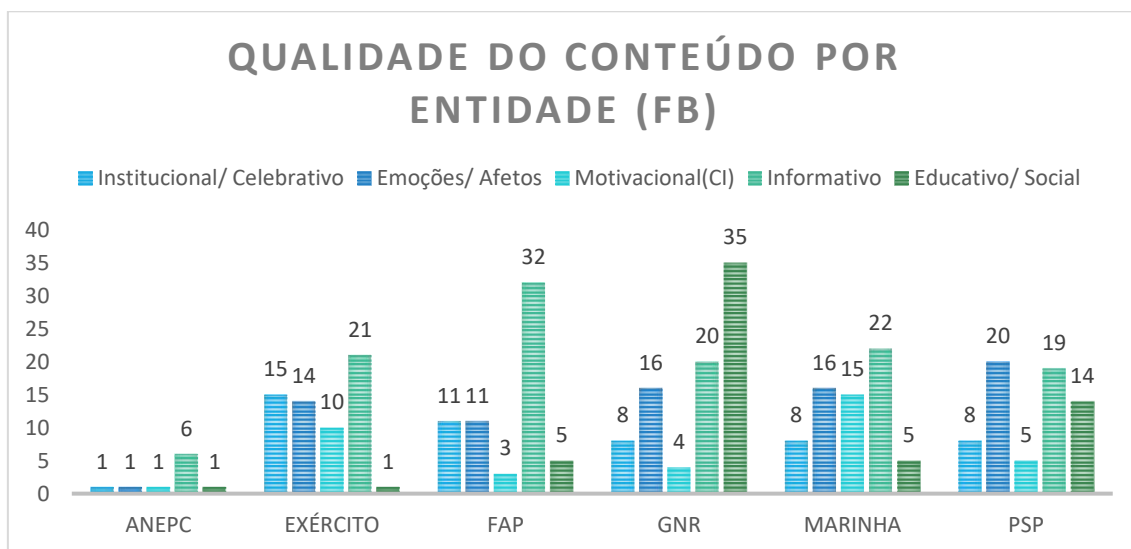


TABELA 20 - QUALIDADE DOS CONTEÚDOS PUBLICADOS POR ENTIDADE – FB

E fechamos esta análise salientando a dificuldade generalizada das instituições para a resposta direta às perguntas feitas no contexto das publicações. Fomos anotando algumas perguntas feitas pelos cidadãos, umas mais provocatórias, outras muito diretas e até de interesse geral – Tabela 21 – “Perguntas sem resposta”.

A falta de recursos dos departamentos foi levantada ao longo das entrevistas, no entanto, como refere Whatmough (Whatmough, 2019), não devemos esquecer que a confiança nas organizações depende (e muito) de uma comunicação consistente, clara, honesta e verdadeiramente transparente, ou arriscamo-nos a cada passo a sofrer o poder verdadeiramente esmagador da opinião pública e é este apelo constante à transparência e à autenticidade que marca globalmente a comunicação via *social media*.

“Perguntas sem resposta” (no contexto das publicações)

ANEPC
Paulo Mariano Pressupõem também termos a instalação nos sub comandos regionais das comunidades intermunicipais, uma vez que estes estão criados na lei de bases?
FAP
Sara Figueira Castanheira Qual o horário? Sónia Henriques Onde é Ricardo Mateus Curiosidades. O que anda a fazer um Piaggio P180 Avanti todos os dias a caminho de e para o Montijo que faz estremecer os vidros das casas na zona da Quinta do Conde? Presumo ser da Força Aérea Italiana..
Qual horário dos autocarros irei apanhar ponto A?
Sérgio Martins Olá bom dia, estão com a base aberta apesar do tempo?
Susana Dumangin Santiago Endereço por favor.
António Matias Boa tarde alguém sabe aonde se realiza?
João Machado podiam era transmitir ao vivo através do facebook
Nuno Alexandre Ribeiro Ferreira - Há programa?
Raquel Queirós Boa tarde FAP
É possível por favor definirem melhor o horário de cada actividade?
Obrigada
GNR
Os EPILÉPTICOS mesmo MEDICADOS podem CONDUZIR MUITO OBRIGADO
Joaquim Tínoço Deixo uma pergunta pertinente para a GNR. Quem for a circular pela direita, a uma velocidade superior à dos condutores que circulam na faixa do meio, pode continuar na sua mão, ultrapassando esses condutores pela direita, já que seguem na sua faixa?
Luis Antonio Lopes Há qualquer coisa mal contada: têm bombeiros (e os voluntários é para acabar?), equipas de resgate, unidades marítimas ,(e a Marinha?) proteção da natureza, unidade de emergência (o exército agora também tem), bom equipamento, etc. Não anda aqui gente em duplicado? Ou o objetivo é acabar com os voluntários, a policia marítima e outras entidades, que por sinal era bem pensado
Francisco Salgado Nunes Exmos senhores da GNR, porque não fazer também campanhas de sensibilização e educação cívica dos ciclistas? Na EN6 (vulgo marginal de Cascais) é quase impossível circular nos fins de semana, tal é a falta de respeito pelas regras básicas (lado a lado 4/5 pessoas, velocidade muito reduzida, quase parados, desrespeito pelos semáforos, etc.).
MARINHA
vice versa ?
Isidro Bento Caríssimos, pelos comentários que li deduzo em que consiste este exercicio mas será que algum de vos me pode explicar melhor e o porquê da sua complexidade? Obrigado.
Oswaldo J Machado Qual e as características de um barco patrulha?.
Andreia Mocho A Nos tem este canal? · Responder · 12 sem Marinha Portuguesa Marinha Portuguesa Tem sim cara Andreia, é o canal 129. Saudações navais.
PSP
Moisés Mcm Agora temos mesmo que viver em prisão. Porque não a instalação de sistemas electricos anti intrusão que so gastam energia quando activados ? Enfim as recomendações são obvias e coérentes mas viver em prisão não é vida :(:(
Artur Marques E se dessem mais condições às nossas autoridades e a nossa justiça fosse mais exemplar ainda estaríamos melhor.
Paulo Alexandre Rodrigues <i>Seria interessante conhecer os critérios de avaliação e mais interessante ainda, como as policias e ministério público alimentam esses critérios. Os procedimentos, os arquivamentos, os enquadramentos, etc. Lembro-me que há uns anos atrás, a taxa de mortes em acidentes rodoviários disparou, quando Bruxelas obrigou a contabilizar de forma correta os falecimentos após internamento, acabando assim com as manipulações e manhosices. Acho que isto é mais do mesmo</i>
André T Nunes Não percebo porquê que em Portugal.....“Ter menos de 21 anos em 31 de dezembro de 2019”.....porque uma pessoa que tenha 35 anos é demasiado velha? 🤔
JP Pires Qualquer dia a pirâmide hierárquica esta invertida, há mais oficiais que agentes. Há quem afirme que o futuro da PSP é sem agentes.
Luis Pêgo - Devem estar paradas à espera de um desfile qualquer para aparecerem viaturas novas da PSP e as pessoas pensarem que a policia está bem equipada. <i>Vivemos na ilusão e no faz de conta. Pedro Peekan Porque não entregam os carros Logos que ficam prontos, em vez de se pavonearem nestas cerimónias que só dão despesa ?</i>
Eduardo Abrantes E preciso festa para entregar uns quantos automóveis???

TABELA 21 - PERGUNTAS SEM RESPOSTA

2.3 Quadro Resumo

		ANEPC	Exército	Força Aérea	GNR	Marinha	PSP
	Maior desafio da área dos SM	Proximidade "Comunicação de Emergência" Sinergias	Estratégia Imediatismo Diversidade	Velocidade Modernidade Exigência	"Obrigatório estar" Modernidade Criatividade	Alcance União Autonomia	Exigência Disponibilidade Proximidade
	Designação do Dep. Comunicação	Divisão de Comunicação e Sensibilização	Repartição de Comunicação e RP	Depart. de Comunicação e RP	Divisão de Comunicação e RP	Depart. de Comunicação e RP	Gabinete de Comunicação e RP
	Sub-áreas	Assessoria de Imprensa, Imagem	Eventos; Imprensa; Conteúdos/ Divulgação	Protocolo; Eventos; Inf. Pública; Audiovisuais	Com./Imprensa; RP/Protocolo/ Imagem; Digital	Protocolo, Imprensa, Conteúdos/SM, multimédia,	Comunicação, Digital, Imprensa, Protocolo
	Sub-área dos SM	Não está separada	Conteúdos/ Divulgação	Informação Pública	Comunicação Digital	Conteúdos/SM	Comunicação /conteúdos
Perfil do Responsável	Larga experiência na Organização	X	X	X	X	X	X
	Formação Académica em Comunicação/RP						X
	Porta-Voz	X		X	X	X	X
Recursos Humanos	Profissionais do Quadro	X	X	X	X	X	X
	Contratados		X	X		X	
Qualificações das Equipas		Comunicação, <i>Design</i>	Multimédia, comunicação, <i>Design</i>	RP, Jornalismo, <i>design</i> , Comunicação	Digital, pós-produção de vídeo, cinema, comunicação	RP, Jornalismo, Multimédia	<i>Design</i> , multimédia, Comunicação
Plataformas onde estão presentes	FB	X	X	X	X	X	X
	FB Messenger	X	X	X	X	X	X
	Instagram		X	X	X	X	X
	Twitter	X		X	X	X	X
	Youtube	X		X	X	X	X
Conteúdos com mais impacto		Operações. O valor simbólico da Farda / Entrega à Missão Bombeiros	"Dia da Mulher" Valores Humanidade Diversidade Originalidade	O que toca o coração, que emociona e nos faz chorar. Conteúdos que choquem. Heroísmo	Mulheres fardadas; animais; salvamentos; Segurança rodoviária; Atualidade e criatividade	Testemunhos reais; Tudo o que chega ao coração; temos "grandes estrelas" dentro da Marinha – os nossos fuzileiros e a Sagres	Situações reais e genuínas, de altruísmo, o salvamento de alguém; criatividade

TABELA 22 - QUADRO COMPARATIVO - INSTITUIÇÕES

Nota: No contexto da validação das entrevistas, a Marinha esclareceu que a designação correta para esta área onde se insere a comunicação/RP será de *Serviço de Informação e Relações Públicas*

Parte III - Considerações finais

E se a partir de 2039 se aprender que a defesa dos serviços públicos é, literalmente, uma luta pela vida?(Dias & Gonçalves, 2018)

Partindo da grande questão - *Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?* - Conseguiu-se essencialmente ir de encontro às convicções e percepções de quem tem especiais responsabilidades na comunicação nas suas instituições, com capacidade para influenciar decisões: estratégias, mensagens, meios por onde circulam, públicos que querem privilegiar, *feedbacks* que queremos captar.

Na relação com a nossa questão de partida - *Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?* – tentou-se concretizar os principais caminhos de pesquisa e resultados alcançados.

1º Objetivo de Investigação - Perceber de que forma este novo universo mediático dos *social media* transformou a natureza da comunicação das instituições de defesa, segurança e proteção civil

No cumprimento do primeiro objetivo de investigação enquadrámos este novo contexto mediático marcado pela *internet* e os *social media*, a confrontação existente com os sistemas democráticos representativos, os seus governos e toda a máquina do Estado, onde se incluem as instituições estudadas, centrais na salvaguarda da integridade do território, vida e segurança dos cidadãos.

- Com a teorização de Yuval Harari explicou-se a dificuldade de gerirmos riscos e ameaças globais a partir de instituições nacionais e num ambiente de constante exaltação provocado pela comunicação convergente;
- Com Zizzi Pacharissi destacou-se a ideia de que as tecnologias de informação podem fomentar o compromisso cívico entre cidadãos, governos e instituições, mas para isso devemos contrariar criar bolhas de crenças e convicções e fomentar, no uso que fazemos dos *social media*, essa abertura à sociedade e aos valores da tolerância e convivência;

- Na *Condição Humana* de Hannah Arendt (Arendt, 1958) refletiu-se sobre as ambiguidades deste avanço tecnológico acelerado e de como todos receamos pertencer a uma sociedade de irrelevantes perante a magnitude dos avanços da ciência, muitas vezes pouco enquadrada por valores éticos e democraticamente debatidos.
- Compreendemos hoje que os *social media* trouxeram para a sociedade e para as organizações grandes expectativas e que hoje se avança num caminho mais cauteloso na exposição que permitimos (van Dijk, 2006). **Mais informação não significa automaticamente propensão para a mudança, mais horizontalidade e transparência**; ouvir mais de perto as vozes dos cidadãos, nem sempre significa saber responder às insatisfações. A filosofia de participação dos *social media* precisa de assentar numa arquitetura social e cultural que permita esse sentido de partilha (Funch, 2017), arquitetura essa que precisa de ser mais amplamente entendida pelos serviços públicos.
- A *Web* social abalou as fronteiras entre esfera privada e esfera pública, enquanto espaço de discussão construtivo das opiniões públicas (Habermas, 1964), onde antes tínhamos os jornalistas como intermediários entre cidadãos e governos, numa relação de escrutínio que beneficiava a boa atmosfera democrática. Nadia Urbinati e muitos outros autores (Papacharissi, 2011) alertam para esta exaltação da discussão *online*, este criticismo permanente, que potencia o surgimento de populismos e lideranças pouco alicerçadas em partidos e projetos políticos representativos, e onde a manipulação do espaço mediático é um risco permanente. Neste sentido, cada publicação que fazemos terá de medir impactos, como referiram todos os entrevistados, que afastem as instituições de fricções, **num caminho que procure, mais do que a “conexão afetiva”, aposte na “ação mobilizadora”** (Papacharissi, 2019). E a propósito de impactos, é sempre impossível prever todos os impactos:

“Fazermos alguma campanha que pensamos que vai ser espetacular e resultar num back fire. Os brainstorming têm de ser criteriosos. Temos de conhecer bem as sensibilidades internas dos polícias na rua, para não ficarem enfraquecidos e perderem, inclusive, a tal autoridade” (PSP, Apêndice 9).

- Procurou-se precisar conceitos de Estado, ordem, autoridade e políticas (Aurélio, 2012), a tendência para os conflitos permanentes defendida por Thomas Hobbes e que justificam enquadramentos jurídicos complexos (Kelsen, 2000) e uma máquina do Estado *detentora do monopólio da violência* na conceção Weberiana (Weber, 2003),

num conjunto de conceitos essenciais para situarmos as instituições do Estado garantidas da segurança *lato sensu*, na engenharia de instituições e poderes públicos.

- Percebeu-se que os valores identitários destas forças e serviços não se perdem na comunicação via *social media* se forem trabalhados com verdadeiro sentido estratégico. A linguagem mais leve e humanizada das páginas sociais potencia uma aproximação à sociedade e também favorece toda a comunicação nas ruas, nos teatros de operações e na relação com os cidadãos perante situações mais críticas e **em que a informação com origem nas entidades públicas tem de ser credível e confiável.**
- Por fim, aprofundámos e trabalhamos toda a conceção moderna de relações públicas estratégicas, a linguagem dos *social media* (Phillips e Young, 2009) e a necessidade de compreendermos as instituições e os relacionamentos que se estabelecem no meio digital (Whatmough, 2019), instituições que devem ter presente um quadro de valores que as legitime política e socialmente (Simão e Jorge, 2013), cada vez mais coesas e coerentes interna e externamente (Argenti, 2005), com um papel relevante deixado aos profissionais de relações públicas na aproximação das instituições aos seus contextos e às culturas que atravessam e se cruzam em seu redor.

2º Objetivo de Investigação - Compreender de que forma os departamentos de comunicação das instituições de defesa encaram estrategicamente os desafios da sua presença nas plataformas digitais

- Os responsáveis pelas relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil estão cada vez mais conscientes do seu papel cada vez mais estratégico do que meramente reativo e funcional. Influenciam decisões, trabalham com autonomia e liberdade, mas sempre coordenados com a política e os objetivos das suas instituições e dos “gestores de topo”.
- O imediatismo, a velocidade de informação, a coerência entre o que se diz internamente e externamente, o controlo de riscos e impactos, o profissionalismo do seu trabalho, é amplamente destacado e posto em evidência.
- Por outro lado, os riscos, a dificuldade de prever impactos e de responder a momentos de crise, parecem ser universos que exigem ainda mais preparação, encarando-se o uso dos *social media* de forma mais efetiva na passagem de informação útil aos cidadãos.
- Acima de tudo, a confiança da sociedade nas suas instituições deve ser uma prioridade e deverá orientar toda e qualquer política de relações públicas: mostrar a diferenciação

de funções da instituição, ao mesmo tempo transparência e autenticidade na forma como se sustenta cada organização.

3º Objetivo de Investigação - Clarificar de que forma as instituições de defesa, segurança e proteção civil asseguram taticamente o uso dos canais sociais.

Analisadas as seis entrevistas realizadas, registando-se significados e perceções com base nos diálogos estabelecidos com os entrevistados, fez-se a ponte com a observação das diferentes plataformas, sendo possível identificar algumas tendências:

- O *Facebook* é ainda a plataforma que permite mais conforto às instituições ligando conteúdos visuais, criativos e inovadores, com uma mensagem explicativa e pedagógica.
- O *Twitter* tem uma linguagem adequada para situações mais críticas e que exigem outra celeridade na passagem de informação ao público. Marinha e Força Aérea conseguem também fazer desta plataforma um meio de afirmação internacional do seu prestígio e de ligação com as instituições parceiras.
- O *Instagram* é essencialmente visual e as instituições aprendem a linguagem dos *boomerangs*, das *stories*, dos vídeos de 10 segundos, procurando chegar aos jovens e atraindo para as suas fileiras essa juventude, com a Proteção Civil a não utilizar ainda esta “tecnologia de interação”.
- Os departamentos compreendem a força da criatividade e da inovação e de uma visão holística do universo da comunicação, e investem cada vez mais em recursos humanos habilitados com funções na área do *design*, multimédia (imagem, vídeo, áudio), por um lado, e, por outro, em pós-graduações e mestrados em comunicação, jornalismo e relações públicas estratégicas.
- A tipologia de publicações reflete muito o dia-a-dia de cada organização, destacando-se a GNR na sua componente informativa, pedagógica e de enquadramento social da sua missão, destacando-se nos números de partilhas e interações, num caminho mais sustentado da sua política de comunicação digital.
- A PSP domina mais claramente a linguagem mediática dos *social media*, com a criatividade e o humor a fazerem parte do carimbo com que distinguem os seus conteúdos.

- Marinha e Força Aérea apresentam um posicionamento muito equilibrado nas suas plataformas, com uma relevância dada aos seus públicos internos, indo ao encontro não só da necessidade de captar novos recrutas, mas de manter essa juventude com vontade de prosseguir dentro da instituição. Uma preocupação acompanhada com igual interesse pelo Exército que entra apenas em 2018 nas plataformas sociais com páginas centrais e associadas ao Estado-Maior do Exército, com menos desgaste da correria que implica publicar diariamente e seguir cada coisa que se publica, um cansaço manifestado por quem já está no meio há mais tempo.
- As instituições não apostam nos conteúdos pagos argumentando-se que será pouco ético. No entanto, se subirmos o patamar de relevância dos conteúdos publicados, o valor da informação pública prestada e a urgência de estamos mais ligados às populações perante ameaças maiores e fenómenos mais extremos, deverá proceder-se a uma análise mais cuidada das vantagens dos “conteúdos patrocinados” e outras formas de elevar o alcance das publicações.
- A Proteção Civil assume uma presença mais frágil e menos constante nos canais sociais, com um potencial de crescimento reconhecido, pelas atribuições específicas que tem na coordenação das grandes emergências e que justificam informação pública rigorosa de quem comanda as operações.
- As instituições publicam ativamente, observam os seus pares e as tendências do “mercado da atenção” mas apenas reagem aos diálogos que se estabelecem no contexto das suas comunidades *online*. Questiona-se a coerência deste posicionamento defensivo, eventualmente mais seguro, mas pouco consistente com a filosofia de participação dos canais sociais.
- O *Messenger* será cada vez mais relevante no diálogo com as instituições.
- A apreciação feita da qualidade dos conteúdos publicados agrupam esses conteúdos em cinco classes:
 - ✓ Conteúdos Informativos - explicam a atividade das instituições e projetam a atualidade da sua missão
 - ✓ Conteúdos Emotivos – de apelo às emoções e a uma ligação afetiva dos públicos com as instituições
 - ✓ Conteúdos Institucionais – Celebrativos, de promoção dos seus símbolos e hierarquias
 - ✓ Conteúdos Educativos/Sociais – promovem comportamentos adequados em matéria de proteção e segurança, envolvendo cidadãos e comunidades
 - ✓ Conteúdos Motivacionais – de promoção dos seus públicos internos

O impacto e a dinâmica dos *social media* na vida das instituições nacionais de segurança, defesa e proteção civil motivam e inquietam os seus departamentos de comunicação e relações públicas.

Os cidadãos procuram as instituições através dos *social media* como refletem os seus números de seguidores, mas nem sempre há uma preparação clara das instituições para este modelo de comunicação bidirecional, de duas vias, horizontal, idealmente mais democrático, e onde somos todos recetores e produtores de ideias e conteúdos (Kaplan e Haelein, 2010, p.61).

A comunicação estratégica destas áreas públicas tem de saber explicar o “tamanho” das suas instituições e tem de saber como valorizar as atividades onde estão empenhados os seus homens e os seus recursos: porque iremos substituir os velhos Hércules C-130, pelos KC-390? Porque temos pelotões na vigilância das florestas e militares da GNR a descerem de helicóptero para combater incêndios? Porque temos *snipers* no Mali a combater a ameaça terrorista islâmica, agentes da PSP na Agência Frontex e Comandantes da Proteção Civil a regressar de Moçambique na sequência do ciclone Idai? Onde estão as narrativas que explicam estas opções e decisões essenciais a uma visão mais democrática das instituições?

As seis instituições estudadas, ao situarem-se na esfera da Administração Central do Estado, preocupam-se em preparar “argumentos” que justificam orçamentos e apoios políticos, ao mesmo tempo trabalham as dimensões de confiança e reputação junto dos cidadãos, junto de parceiros de negócio, junto do seu público interno. Os poderes que incorporam, o nível de sofisticação dos recursos que gerem, exigem que, a par dos valores simbólicos e nacionais defendidos com alma e coração – Tudo por uma bandeira⁸⁴, haja uma permanente transparência na forma como explicam decisões e opções tomadas.

⁸⁴ Tudo por uma bandeira. Tudo por Portugal. - <https://www.facebook.com/MarinhaPortuguesa/videos/2307282319531395/?v=2307282319531395>
Consult. 19/19/2019

Os responsáveis pelos departamentos de comunicação com quem tivemos o privilégio de conversar entendem que as redes sociais digitais não se desligam das arquiteturas sociais, políticas, económicas e diríamos das arquiteturas organizacionais:

“Quando um militar que vem para as forças armadas e entra como grumete, ou como soldado e vai receber 600 euros, vai ficar de 3 em 3 dias de serviço, vai apagar incêndios, vai conduzir cisternas, vai ter que andar meses e meses ausentes da família, privado muitas vezes das redes sociais e de qualquer contacto com o exterior... não conseguimos recrutar porque as condições não são atrativas” (Marinha, Apêndice 8)

“...temos de construir a uma mensagem muito adequada. Se vamos dizer que a vida no exército é sempre fácil, estamos a criar expectativas muito elevadas e que podem ser contraproducentes. Ou seja, não basta avançarmos com conteúdos muito atrativos, tem de haver um sentido também de realismo” (Exército, Apêndice 5)

Para além da coerência em tudo o que se diz e em tudo o que se faz, a presença nos *social media* precisa de ser entendida verdadeiramente como uma atividade de *engagement*, deverá procurar de forma mais acertiva e determinada o incentivo à participação cívica em matérias segurança, promovendo, a cada passo, a confiança nas instituições, confiança que se conquista de forma permanente, continuada, sustentada, para que possa resistir a momentos de crise e turbulência - *Community engagement means enabling affected people to participate in determining their own needs and finding their own solutions* (ICRC, 2017).

Analisadas as 787 publicações lançadas para a discussão pública dos canais sociais, parece evidente que as instituições participam ativamente no jogo das emoções e não querem “arriscar a invisibilidade”, prejudicando conteúdos mais educativos e pedagógicos.

Temos os nossos pilotos, bombeiros, chefes, sargentos, marinheiros, paraquedistas e fuzileiros a falarem sobre os seus sentimentos, os seus medos, sonhos, sucessos e fracassos, sobre o que gostam e não gostam e onde a lógica colaborativa e de construção de valor social das suas instituições se desvanece e vai perdendo relevância. A comunicação institucional incorporou o conceito de *self-presentation* (autorrepresentação) e de *self-disclosure* (autopromoção) (Kaplan e Haelein ,2010, p.61).

Acenamos um “Bom dia” porque sabemos que vai gerar interação. Uma foto de uma mulher militar da GNR, com um javali bebé ao colo, consegue uns estrondosos quatro mil e trezentos “gostos”; *A família naval está de luto - Hoje perdemos de forma inesperada um jovem cadete que praticava corrida na Base Naval de Lisboa e que subitamente desmaiou*, teve perto de seis mil reações. A PSP lembra que *a Taça é nossa e que o CR7 sabe quem a guarda melhor, o Corpo de Segurança Pessoal da Unidade Especial de Polícia*. 😊🍷 e sabe que uma foto com cinco agentes e o Cristiano Ronaldo vai correr o planeta e todas as galáxias.

As lógicas do *Facebook* reduzem visibilidade aos conteúdos sérios e mais profissionais⁸⁵. O algoritmo privilegia os conteúdos de interação pessoal, e aos poucos vamos vivendo num espaço de afinidades, numa “bolha de opiniões e convicções”, tão favorável à informação ligeira e sem contraditório, das notícias falsas, num ritmo difícil de acompanhar pelo jornalismo mais sério e eticamente sustentado.

O ajustamento das políticas de comunicação das organizações à atmosfera da sociedade digital, da conexão permanente, do imediatismo, da vertigem da informação, exige profissionalismo, agilidade e rigor na informação que se seleciona e se divulga, mais estudo, mais monitorização, ao mesmo tempo forte enquadramento ético da profissão, conforme reflete Cristopher Spicerm (Spicerman, 2000).

Quem gere a sua comunicação organizacional também percebe que esse caminho se faz com maior respeito pelas preocupações dos cidadãos, as suas dificuldades e medos, muitas vezes contidos no espaço das suas vidas íntimas:

“O exemplo da violência domestica, um exemplo claro, onde temos apostado bastante no apelo à denúncia. Procuramos inculcar uma sensação de conforto e de fazer perceber a pessoa que sendo vítima, fazendo a denúncia, o seu futuro será melhor. Procuramos que as pessoas percebam que a Guarda tem os mecanismos adequados para garantir a proteção daqueles que têm sido vítimas das mais diversas agressões” (GNR, Apêndice 6).

⁸⁵ Folha de São Paulo - <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/02/folha-deixa-de-publicar-conteudo-no-facebook.shtml> . Consult. 19/10/2019

Realizadas as entrevistas a importantes responsáveis da comunicação das suas instituições e cruzando essa informação com a caracterização dos conteúdos publicados, concentrámos a nossa análise final na linguagem do *Facebook* e desenhámos uma proposta teórica de compreensão e análise do posicionamento das instituições de defesa, segurança e proteção civil nas redes sociais digitais, num jogo de equilíbrios, a que designámos **(Des)equilíbrio Convergente – Instituições e Web Social**, graficamente representado na imagem da balança:

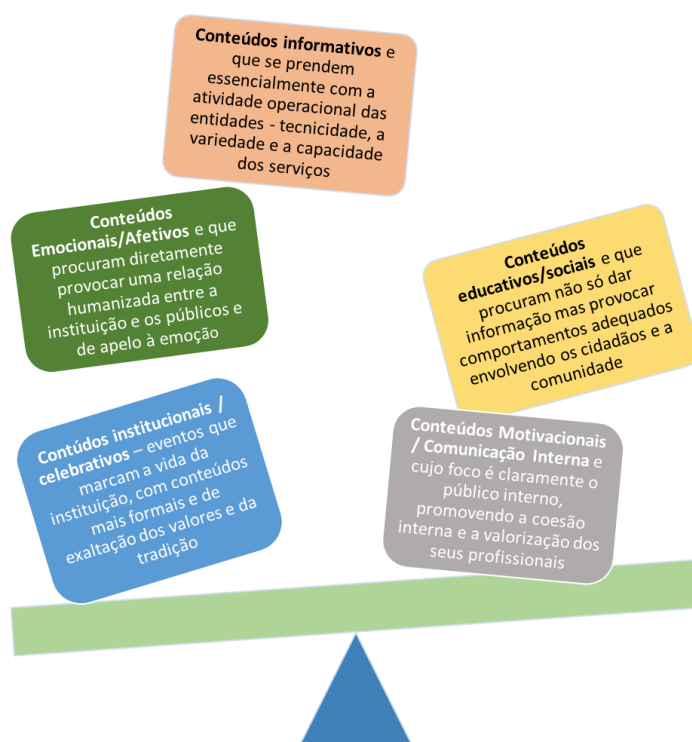


FIGURA 23 (DES)EQUILÍBRIO CONVERGENTE – INSTITUIÇÕES E WEB SOCIAL

Muito esquematicamente temos de um lado da balança uma prevalência dos conteúdos puramente informativos, com um registo de atualidade e de ligação com as dinâmicas operacionais; conteúdos emocionais e de apelo ao relacionamento afetivo e os conteúdos marcadamente institucionais, ainda com uma centralidade dada aos Generais, Almirantes, Superintendentes, Ministros e Presidentes.

Com menos peso, e do outro lado da “balança”, **temos a dimensão educativa, mais próxima da dimensão colaborativa e que marca a clivagem da sociedade digital, da conexão e da convergência.** Ainda estamos distantes de uma conceção mais dinâmica e

verdadeiramente colaborativa da relação das instituições na forma como se promovem as capacidades das ferramentas sociais.

Apesar de ter sido o segundo valor mais expressivo, realizada a análise qualitativa dos conteúdos (Figura 22), como já foi explicado, o valor apurado resulta de uma preponderância da GNR nesta componente em particular, com muitos conteúdos fortes, diretos e sem rodeios, a provocarem e a agitarem as atitudes dos seus seguidores em matérias de segurança - "Ninguém precisa de saber onde vai estar este verão" (Foto de um casal a tirar uma *selfie*, de férias, sobre a questão da segurança das habitações quando as deixamos para ir de férias – dia 23 de junho - 628 partilhas).

Deste lado da balança (porque ainda assim é a dimensão menos prevalente), estão os conteúdos motivacionais e orientados para os públicos internos, “promovendo a autoestima” dos profissionais. Para esta “dimensão interna” contribuíram essencialmente os conteúdos dos Ramos das Forças Armadas.

Caracteriza-se, assim, o posicionamento das seis instituições foco da nossa análise e dos seus departamentos de RP na forma como entendem e usam os *social media* tendo por base cinco eixos de política/estratégia comunicacional:

- **Política Descritiva / Conteúdos Informativos (“Logos”)** - O *Facebook* é uma espécie de “diário de bordo” das instituições, que procuram na riqueza da sua missão, na informação que chega das diretivas (área de planeamento) e da dinâmica operacional e de terreno, inspirar novas publicações; à atualidade das operações e aos eventos que marcam o ritmo da instituição, juntam-se conceitos de “*Real Time Marketing*” e onde se associa assuntos que estão na ordem do dia e que preenchem a agenda mediática aos conteúdos publicados –*Esta quinta-feira, dia de estreia oficial do último filme da terceira saga de Star Wars, em Portugal, a PSP assinalou o dia mostrando agentes como servos do lado negro da Força. A GNR colocou-se do lado dos Rebeldes, os heróis da saga* (Revista Sábado, 2019)
- **Política das Emoções (“Pathos”) / Conteúdos Afetivos** - A capacidade de criar histórias e de provocar a emoção do público, num esforço de atração e persuasão

amparado por um discurso de emoções - Ex. dia da mãe, dia da criança, dia do animal, “os irmãos marinheiros que festejam a bordo o seu aniversário”.

- **Política Celebrativa / conteúdos institucionais (“Ethos”)** – uma necessidade de afirmação perante o público da autoridade, grandeza e boa moral das suas instituições – Ex. “Dia de Portugal”, onde não se poupa na exuberância dos meios presentes, mesmo quando deslocamos a cerimónia do Mosteiro dos Jerónimos para uma rua distante no centro da cidade de Portalegre.
- **Política Educativa** - promoção de um sentido cívico, de participação na sociedade - Ex. a colagem das instituições às efemérides das Nações Unidas, a defesa dos direitos humanos, da cooperação e de uma cidadania ativa em matéria de segurança; a manifestação pública da Marinha perante os incêndios na Amazônia.
- **Política Motivacional** de ligação com os públicos internos da instituição e de credibilização dos seus profissionais.

Os assuntos tratados via *social media* são muito diversos. As instituições alertam para a violência doméstica, ao mesmo tempo avisam as famílias que os seus idosos estão sozinhos. Pedem aos ciclistas e condutores para abrandarem as suas disputas nas curvas das estradas. Recomendam com humor para a participação cívica nos grandes eventos desportivos, ou na entrada das *fans* no próximo concerto do Ed Sheeran. Pedem que nos afastemos do espetáculo das ondas durante as tempestades, ou que se cancelem almoços e jantares porque se espera mais um ciclone com nome de gente.

Resumo: Questão de Partida / Objetivos de investigação

Como estão as relações públicas das instituições de defesa, segurança e proteção civil a entender e a usar os social media?

- 1 - A comunicação via *Web Social* propicia um ambiente de constante exaltação. A “política das emoções” afasta o foco da função social das instituições – compreensão dos riscos e ameaças essencial a uma vida plena, individual e coletivamente.
- 2 - Os departamentos de RP das instituições públicas estudadas especializam-se cada vez mais nas técnicas da Comunicação Digital, temem a irrelevância mediática - “Tudo é social” e sentem a pressão dessa visibilidade.
- 3 - Mais do que a legalidade, importa trabalhar a legitimidade e os valores (Simão e Jorge, 2013), num esforço de coerência e de coesão entre ambiente interno e externo (Argenti, 2005).
- 4 - Defender os “equilíbrios democráticos” passa por contrariar “bolhas de crenças”, fomentando a abertura da sociedade à tolerância, convivência e dignidade humana (Urbinati, 2005, Papacharisse, 2019).
- 5 - Os *social media* estão no centro da comunicação organizacional – *As RS são o grande elemento âncora de tudo o resto* (Exército)
- 6 - A política de comunicação é (des)convergente não se assumindo as reais potencialidades da *Web 2.0* – interação e diálogo com as pessoas e comunidades; apelo ao interesse nos assuntos públicos em matéria de segurança.
- 7 - Os jovens são assumidamente a prioridade – essencial na captação de “novos talentos”, exigindo atualização permanente na linguagem e conteúdos
- 8 - As instituições estão mais porosas e escrutináveis e é assumida a impreparação para enfrentar notícias menos favoráveis e que colocam em causa “o seu bom nome”, exigindo reações mais rápidas, ao mesmo tempo consistentes.
- 9 - Os departamentos de RP estão pouco organizados para responder a situações mais extremas, de emergência e que afetem a integridade da vida humana fazendo uso das plataformas convergentes. Também se assume, apesar do risco da desinformação, que os canais sociais podem desempenhar um papel crucial, acalmando e orientando, dando, ao segundo, informação útil e confiável.
- 10 - A tipologia de publicações reflete uma “ideia de performance” e “encenação” permanentes, uma forte dimensão afetiva e conteúdos cada vez mais curtos e rápidos, sem espaço para explicações elaboradas.
- 11 - A GNR destaca-se nos conteúdos educativos e sociais - *São cada vez mais os casos de violência doméstica que são denunciados através de mensagens na página de facebook da GNR* (DN, 2016).
- 12 - Atualidade, criatividade, humor, *design*, vídeos curtos, *stories* e *boomerangs*, mulheres, fardas, salvamento de animais, são atributos das “boas publicações”, com a PSP a ser reconhecida neste contexto.
- 13 - Marinha e FAP assumem-se de forma mais equilibrada nas diferentes plataformas, assumindo-se algum cansaço face à permanente exaltação da atmosfera dos canais sociais. O Exército entra apenas no FB em 2018, pouco depois no *Insta*, e vive ainda uma fase de forte entusiasmo no mundo dos diálogos permanentes
- 14 - A ANEPC é a entidade menos ativa nos canais sociais; forte potencial de crescimento pela natureza da missão e especiais atribuições no domínio da gestão de operações, informação pública e educação para o risco.

Limitações e desafios do presente estudo:

- Limitações temporais e operacionais - Os meses dedicados à realização das entrevistas, levantamento das plataformas e análise de resultados foi curto. O volume de informação ultrapassou a capacidade de tratamento e análise; por outro lado, considera-se que um mês de levantamento das plataformas é insuficiente para uma compreensão mais segura e aprofundada das lógicas e dos sentidos das mensagens que as instituições querem passar.
- Limitações teóricas – Dificuldade em encontrar trabalho acadêmico no universo das relações públicas estratégicas e centradas em instituições do Estado com estas atribuições específicas; mais trabalho feito, por exemplo, no contexto do poder local, ainda assim, pouco concentrado nestas conexões entre sistemas políticos, instituições e estratégias de relações públicas.
- O que traz de novo – Uma proposta de compreensão das estratégias de comunicação das instituições do Estado garantidas da segurança *lato sensu*; um retrato do posicionamento das instituições no ambiente mediático marcado pela *Web 2.0*; uma diferenciação do papel das relações públicas no setor público, que promova efetivamente a participação das comunidades e a defesa do valor das instituições enquanto agentes de mudança.
- Desafios futuros – Aprofundar o uso dos *social media* em contexto de crise e emergência. Todas as emergências são únicas, os ataques terroristas não são cópia uns dos outros, os “acidentes graves” e “catástrofes” trazem sempre novidade e receios novos, também para as instituições responsáveis, mas há seguramente boas práticas que se aconselham nas rotinas dos departamentos de comunicação e procedimentos que se vão estabelecendo como seguros e eficazes, ajustados naturalmente às realidades concretas; a relação entre o universo de estudo das relações públicas e o universo da ciência política pareceu-nos especialmente entusiasmante dar continuidade, num momento em que discute a estabilidade das democracias e onde as instituições não se devem abster do seu papel no progresso social.

Sociólogos, filósofos e historiadores dizem-nos que precisamos de muitas décadas para compreendermos o impacto da *internet* na vida dos países e todas as múltiplas contradições do mundo dos *social media*.

As instituições estão a mudar e se as queremos também mais adaptadas ao ambiente vibrante da *Web* social, teremos de ter a capacidade de as reinventar e de as imaginar mais transparentes.

Referências Bibliográficas

- Agostino, D. (2013) Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities, *Public Relations Review*, pp. 232-234.
- Aladwania, A. & Dwivedib, Y. (2018) Towards a theory of SocioCitizenry: Quality anticipation, trust configuration, and approved adaptation of governmental social media, *International Journal of Information Management*, pp. 261-272.
- Amaro, António (2012) Segurança e Socorro: novo paradigma. *Revista Territorium*, Associação Portuguesa de Riscos, *Prevenção e Segurança*, 19, pp. 15-21
- Arendt, H. (1958) *A Condição Humana*, Lisboa, Relógio D'Água.
- Argenti, Paul A. (2005) *The power of integration: building a corporate communication fuction that is greater than the sun of its parts*, NIRI's Center for Strategic Communication.
- Argenti, Paul A. & Barnes, C. M. (2008) *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. Nova Iorque, McGraw Hill.
- Bagnall, R. (2012) Measuring social media. In *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*. Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 163-173.
- Bashir, M. & Aldaihani, A. (2018) Public relations in an online environment: Discourse description of social media in Kuwaiti organizations. *Public Relations Review*, pp. 777-787.
- Bauman, Z (2007) *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar
- Bell, Judith (2015) *Doing your research project - A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 4ªEd., Open University Press.
- Bertot, J. et al. (2010) Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quaterly*, pp.264-271
- Bogdal, Monika (2013) Communication Management in public sectors: the case of the Polish energy sector. *Comunicação Pública*, vol.8, nº 14, pp.7-23. <https://journals.openedition.org/cp/553?lang=en> . Consult. 06/03/2019
- Bruce, S. (2012) Modernising public affairs for the digital age. In *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*. Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 213-219.
- Brown, R. (2006) Myth of symmetry: Public relations as cultural styles. *Public Relations Review*, 32, pp.206-212

Brown, R. (2013) Digital PR is dead: social goes mainstream. In *Share This Too: More Social Media Solutions For PR Professionals*, Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 3-9.

Broom, Glen & Sha, Bey-Ling (2013) *Cutlip & Center's effective public relations*. Harlow, Pearson Education.

Campenhoudt, L. & Quivy, R. (1992) *A construção do modelo de análise. Manual de Investigação de Ciências Sociais*. Grativa.

Carreiras, Helena (2019) As Forças Armadas não conseguem atrair e reter os profissionais de que necessitam. In *O Estado da Nação e As Políticas Públicas 2019: Menos Reformas, Melhores Políticas*. IPPS-ISCTE, pp. 79-83.
<https://drive.google.com/file/d/1x2czAb5NJhUOriuZcM3EF4mOeWZQp08t/view>. Consult. 06/09/2019

Castells, Manuel (2007) Communication, Power and Counter-power in the Network in *International Journal of Communication*, pp. 238-266.

Castells, Manuel (2008) The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. In *ANNALS, AAPSS*, 616, pp.78-93.

Chale, Daniel et al. (2009) *Os Social Media como Instrumento de Comunicação nas Forças Armadas*. IESM

CIPR (2013) *Social Media Best Practice Guide*
https://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Social_Media.pdf. Consult. 22/10/2019

Cunha, Geraldo (2018) Segurança Nacional e Defesa Nacional no Estado de Direito Democrático. *Revista Militar*, N.º 2592, Janeiro, pp.53-78.

Cutlip, S. et al. (2006) *Effective Public Relations*, (9ª Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Daymon, Christine & Holloway, Immy (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. (2ª Ed.), NY, Routledge.

Dias, Cláudia & Gonçalves, António (2018) *Quarta-Feira*. Lisboa, TNM II & Alkantara

Dong, C. & Yingru, J. (2018) Connecting young adults to democracy via government social network sites, *Public Relations Review*.

Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2013) *Relações públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?* Artigo apresentado no 8º Congresso SOPCOM, Lisboa.

Eom, S. et al. (2018) Can social media increase government responsiveness? A case study of Seoul, Korea, *Government Information Quarterly*, pp. 109-122.

- Funch, Christian (2017) *Social Media - A Critical Introduction* (2ªed.), London, SAGE
- Gasset, José Ortega y (2013) *A rebelião das Massas*. Edição eletrónica - <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv000060.pdf>. Consult. 01/10/2019
- Goffman, Erving (1959) *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa, Relógio D'Água
- Goldenberg, M. (2004) *A arte de pesquisar – como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. (8ª ed.), Rio de Janeiro/São Paulo, Record.
- Griffiths, G. (2012) Social media guidelines: creating freedom within a framework. *In Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*. Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 39-47.
- Grunig, J. & Hunt, (1984) *Managing Public Relations*, CL, Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, James (2011) Public Relations and Strategic Management: Institutionalising organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, pp.11-30
- Harari, Y. N. (2017) *Sapiens - Uma Breve História da Humanidade*. (1ªEd) Elsinor.
- Harari, Y. N. (2018) *21 Lições para o Século XXI* (3ª Ed), Elsinor.
- Habermas, J. et al, (1964) The Public Sphere: An Encyclopedia. *Global Journal of Human Social Science*. New German Critique, N. 3, pp. 49-55 - https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/2914/0533/6073/Habermas_1974.pdf Consult. 06/09/2019
- Hallahan, Kirk et al. (2007) Defining a Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, LEA, pp. 3-35
- Howell, K. (2012) An introduction to social networks. *In Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*, Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 3-12.
- Huang, et al. (2017) Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends. *Telematics and Informatics*, pp. 1364-1376
- ICRC (2017) *How to use Social Media to Better Engage People Affected by Crises*. ICRC e OCHA
- Isett, K. et al. (2017) Social Media: How One City Opens the Evidence Black Box, *Public Administration Review*, pp. 486-488.
- Janowski, T. (2015) Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, pp. 221-236.
- Jorge, Nuno (2014) *O Comício enquanto Evento - Relações públicas na Política*. Tese de Doutoramento, ISCTE – IUL

Jorge, Nuno (2017) Para além das dicotomias: Mass Media e Social Media. In *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil – Conhecimento e Reconhecimento*. Coordenação Mafalda Eiró-Gomes. Plataformas Portuguesas das ONGD e ESCS-IPL, Cap.VI, pp.113-143

Karakizaa, M. (2014) The impact of Social Media in the Public Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 384-391.

Kaplan, A. M. e Haelein, M. (2010) *Users os the Worl Unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business, Horizon, pp. 59-68.

Kelsen, Hans (2000) *Teoria Geral do Direito e do Estado*. Ed. Martins Fontes, S. Paulo.

Kent, M. L., & Taylor, M. (1998) Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24, 273–288.

Khan, Muhammad et al. (2017) From Habermas Model to New Public Sphere: A Paradigm Shift. In *Global Journal of Human Science*, Vol.12, pp.42-52 https://globaljournals.org/GJHSS_Volume12/6-From-Habermas-Model-to-New.pdf. Consult. 01/10/2019

Kim, J. & Hammick, J. (2017) Effects of corporate online communication on attitude and trust: Experimental analysis of Twitter messages. *Public Relations Journal*, Vol. 11(2), pp. 1-19.

Landemore, Hélène (2007) Is representative democracy really democratic? Interview of Bernard Manin and Nadia Urbinati. *La vie des idées.fr*, NewYork

Levitsky, Steven e Ziblatt, Daniel (2018) *Como as democracias morrem*. Ed. Zahar.

Lee, Mordecai et al. (2012) *The Practice of Government Public Relations*. American Society for Public Administration, CRC Press, NewYork.

Levine, R., Locke, C., Searls, D. e Weinberger, D (2000) *The cluetrain manifesto: the end of business as usual*. Basic Books.

Lindgren, I. et al. (2019) Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. In *Government Information Quarterly*, 36, pp.427-436 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1830385X?via%3Dihub>. Consult. 25/09/2019

Lipovetsky, G. e Serroy, J. (2008) *A cultura-mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*. Companhia das Letras, São Paulo

Meikle, G., e Young, S. (2012) *Media Convergence: Networked Digital Media in Everyday Life*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.

Mehta, A. et al. (2017) Trust, but verify: social media models for disaster management. *Disasters*, pp.550-565.

- Mergel, I. (2013a) A framework for interpreting social media interactions in the public sector, *Government Information Quarterly*, pp. 327-334.
- Mergel, I. (2017b) Building Holistic Evidence for Social Media Impact, *Public Administration Review*, pp. 489-495.
- Mickoleit, A. (2014) Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers. *OECD Working Papers on Public Governance*, N° 26, OECD Publishing, Paris - <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>
- Navarroa, C. et al. (2017) Social media expectations between public relations professionals and their stakeholders: Results of the ComGap study in Spain. *Public Relations Journal*, pp. 700-708.
- Negroponte, N. (1995) *Ser Digital*, Lisboa, Editorial Caminho.
- Neill, M. & Lee, N. (2016) Roles in Social Media: How the Practice of Public Relations Is Evolving, *Public Relations Journal*, Vol 10 (2), pp. 1-25.
- Nowicka, H. (2012) Integrating traditional and Social Media. *In Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*, Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom: John Wiley & Sons, pp. 31-38.
- Pack, M. (2012) Back to the Future for Public sector Communications. *In Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals, Chartered Institute of Public Relations*, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 205-211
- Papacharissi, Zizi. (2002) The virtual sphere, The internet as a public sphere. *New Media & Society*, Vol.4 (1), pp. 9-27
- Papacharissi, Zizi. (2011) On convergent supersurfaces and public spheres. *Int. J. Electronic Governance*, Vol. 4, pp. 9-17
- Papacharissi, Zizi. (2019) Forget Messiahs. *In Social Media + Society*, July-September, pp. 1-3
- Patterson, G. (2011) *Review of Social Media and Defense*. Sidney, Australian Government, Department of Defense
- Pirro, Robert (2017) The Tennis Shoe Army and Leviathan: Relics and Specters of Big Government in The Road. *In European journal of American studies*. <http://journals.openedition.org/ejas/12285>. Consult. 02/05/2019
- Phillips, David; Young, Philip (2009) *Online Public Relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*,. 2^a ed., Londres e Filadélfia, Kogan Page

- Porter, Michael & Kramer, Mark (2011) The Big Idea – Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan-Fev, pp.62-77
- Porumbescu, G. (2016) Linking public sector social media and e-government Website use to trust in government, *Government Information Quarterly*, pp. 291-304.
- Kramer, Mark & Pfitzer, Marc (2016) The Ecosystem of Shared Value. In *Harvard Business Review*, pp.1-18
- Quivy, R & Campenhoudt, L., (2008) *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª ed. Lisboa, Gradiva.
- Sandel, Michael (2018) *How to save democracy*. New Statesman, 18-24, pp.30-35
- Santos, Pedro (2015) *A utilização das redes sociais online pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional*. Tese de Mestrado. Academia Militar
- Schreier, Margrit (2012) *Qualitative Content Analysis in Practice*. 1ª ed. London, SAGE.
- Secchi, Leonardo (2009) Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, N.43, Março-Abril, pp.347-369
- Schmidt, E. & Cohen, J. (2010) The digital disruption: Connectivity and the diffusion of power. In *Foreign Affairs*, Vol. 89, Edição 6
- Sebastião, Sónia (2012) Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. In *Revista de Comunicação Pública*, Vol.7, nº 12, pp.23-42 - <https://journals.openedition.org/cp/112> - Consult. 13/10/2019
- Simão, João & Jorge, Nuno (2013) Da integração à legitimação: valores e públicos em relações públicas. *Comunicação Pública*, vol.8, nº 13, pp.41-55
https://journals.openedition.org/cp/489?fbclid=IwAR1NPEOEE3MjV8dg-70yfp5_GBLH7XeOVUx_6k0t7on891R2wS-A7MYnRXs – Consult. 21/10/2019
- Spicer, Christopher H. (2000) Public Relations in a democratic society: value and values, *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), pp.115-130
- Seo, DongBack & Lee, Jung (2016) Web_2.0 and five years since: How the combination of technological and organizational initiatives influences an organization's long-term Web_2.0 performance – *Telematics and Informatics*, n.33, pp. 232-246
- Szondi, G. & Theilmann, R. (2009) *Public Relations Research and Evaluation*. In *Exploring Public Relations* (2ª ed.). London: Pearson.
- Tench, Ralph & Yeomans, Liz (2009) *Exploring Public Relations* (2ª ed.) Harlow, FT Prentice Hall.
- Tench, Ralph. et al. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. London, Palgrave Macmillan.

- Tsai, W. & Men, R. (2018) Social messengers as the new frontier of organization-public engagement: A WeChat study, *Public Relations Review*, pp. 419-429.
- Ting-Toomey, S. (1999) *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press, New York and London.
- Turney, Michael (2017) Government public relations. *On-line Readings in Public Relations*. <https://www.nku.edu/~turney/prclass/readings/government.html> Consult. 5/10/2019
- Urbinati, Nadia (2015) A Revolt against Intemediary Bodies. In *Constellations*. Volume 22, N°4, pp.477-486
- Urbinati, Nadia (2010) Representação como advocacy: um estudo sobre deliberação democrática. *Política e Sociedade*. Vol.9, N°16, abril
- Van Dijk, J. (2006) - *The Network Society*, 2nd ed. London: Sage.
- Veila, S. & Anthonyb, K. (2017) Exploring public relations challenges in compounding crises: The pariah effect of toxic trailers, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 29, N. 4, pp. 141-157.
- Verhoeven, Piet et al. (2018) Public relations and the rise of hypermodern values: Exploring the profession in Europe. In *Public Relations Review*, n°44, pp.471-480.
- Verhulst, S. & Young, A. (2018) - How the Data That Internet Companies Collect Can Be Used for the Public Good, *Harvard Business Review*, pp. 1-5.
- Verčič, D. et al. (2015) - Looking for digital in public relation, *Public Relations Review*, pp. 142-152.
- Voinea, L. e Filip, A. (2011) Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis. In *International Journal of Economic Practices and Theories*, V.1(1) Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/6612386.pdf> (Consult. 01 junho 2018).
- Weber, Max (2003) *A política como vocação*. Brasília, Edição UnB.
- Whatmough, D. (2019) *Digital PR (PRCA Practice Guides)*, Emerald Publishing
- Wilcox, Dennis (2006) The Landscape of Today's Global Public Relations. *Análise* 34, pp.67-85
- Wilson, R. (2012) Facebook: A way to engage with your audiences. In *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals*, Chartered Institute of Public Relations, United Kingdom, John Wiley & Sons, pp. 61-69

Wirtz, J. & Zimbresb, T. (2018a) A systematic analysis of research applying principles of dialogic communication' to organizational Websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, pp. 5-34

Wirtz, B. et al. (2018b) Social Media as a Leverage Strategy for Open Government: An Exploratory Study. *International Journal of Public Administration*, pp. 590-603

Zavattaro, S. et al. (2015) A sentiment analysis of U.S. local government tweets: The connection between tone and citizen involvement, *Government Information Quarterly*, pp. 333-341

Zheng, L. & Zheng, T. (2014) Innovation through social media in the public sector: Information and interactions, *Government Information Quarterly*

Apêndices

Apêndice 1 – Termo de Consentimento



TERMO DE CONSENTIMENTO

A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição _____, será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:

Assinatura do entrevistador

Assinatura do entrevistado

Apêndice 2 – Termos de Consentimento (Assinados)

TERMO DE CONSENTIMENTO

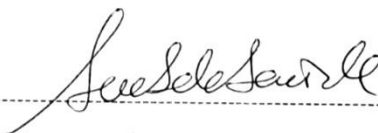
A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

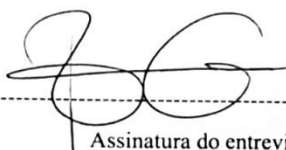
Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição *Aut. Nac. de Em. e P. Civ.*, será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

TERMO DE CONSENTIMENTO

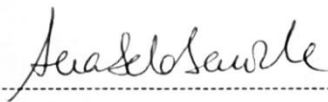
A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição Exército, será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

TERMO DE CONSENTIMENTO

A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

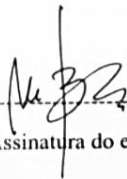
Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição FORÇA AEREA PORTUGUESA, será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

TERMO DE CONSENTIMENTO

A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

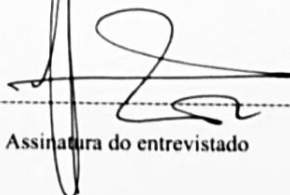
Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição Corpo Nacional Repressão será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

TERMO DE CONSENTIMENTO

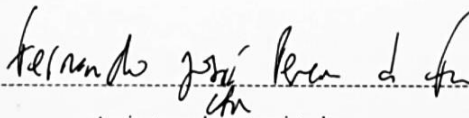
A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição Marinha Portuguesa, será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

TERMO DE CONSENTIMENTO

A presente entrevista é parte integrante da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social (ESCS/IPL) e tem como intuito entender e clarificar o posicionamento das instituições de segurança, defesa e proteção civil na comunicação construída através das suas plataformas de *Social Media*.

A dissertação conta com a orientação do Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Jorge e os dados recolhidos serão utilizados para fins exclusivamente académicos.

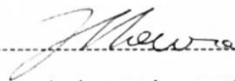
Por motivos de rigor metodológico a entrevista será realizada pessoalmente, gravada em formato áudio, permitindo a fidelidade da informação expressa pelos participantes, transcrita, devolvida ao entrevistado para conhecimento e validação e o seu conteúdo escrito, contará dos anexos do texto final da dissertação.

A instituição POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA será mencionada na presente dissertação, bem como o nome do seu representante, cuja participação é considerada essencial para o progresso da presente investigação.

Assinam as duas partes o Termo de Consentimento:



Assinatura do entrevistador



Assinatura do entrevistado

Apêndice 3 – Guião da Entrevista

Procedimentos iniciais

- i. Agradecer ao entrevistado o tempo despendido
- ii. Apresentar o trabalho e os seus objetivos

Esta entrevista será realizada no contexto da dissertação de Mestrado em *Gestão Estratégica das Relações públicas*, pela ESCS/IPL - Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

A presente entrevista pretende abordar as redes sociais digitais procurando entender a relevância destes canais na comunicação estratégica das organizações de segurança, defesa e proteção civil.

Os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos e no âmbito do referido trabalho de dissertação.

- iii. Pedir autorização para efetuar a gravação da entrevista
- iv. Testar o gravador

A. Início (aquecimento) - Fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação da sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

B. Temas

- 1 De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?
- 2 Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?
- 3 Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?
- 4 Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?
- 5 Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?
- 6 Em situação de emergência/crise/guerra qual a importância dos SM?
- 7 Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?
- 8 Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?
- 9 Quais os principais riscos dos SM?
- 10 Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?
- 11 O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

Finalizar - Agradecer a entrevista

Apêndice 4 – Entrevista ANEPC

Entrevistado – 2ª Comandante Nacional de Emergências e Proteção Civil

Função – Porta-voz e responsável pela Área Operacional

Dependência hierárquica – Presidência e Comando Nacional

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

ANEPC: No âmbito das minhas funções na casa, em 2003, num ano negro para a proteção civil, apercebi-me claramente que a questão da comunicação seria um dos fatores mais estratégicos que, não se substituindo às questões operacionais de resposta às emergências, é um elemento absolutamente crítico, porque é importante explicar às pessoas o que é que está a acontecer, o que estamos a fazer e sobretudo que o papel do cidadão é absolutamente fundamental sobretudo naquilo que é a sua proteção, é importante envolvê-lo, fazendo entender o que é que o cidadão deve fazer nestes contextos. E é nesse momento particular que nasce a minha consciência para a importância desta área.

Apesar de nunca ter tido responsabilidades diretas na área da comunicação, sobretudo a partir de 2007, em que venho para o Comando Nacional, confirmo esta minha perceção da importância da comunicação e é quando eu começo a ter um contacto mais direto com esta matéria, não só pelo apoio dada à Divisão de Comunicação pela parte do Comando, mas também pela experiência na primeira pessoa, quando temos de falar para a comunicação social, fazer alertas, prestar informação pública, dar a cara e falar com os jornalistas.

Independentemente de cada instituição ter um departamento de comunicação mais estratégico, esta função de contacto mais direto com a informação pública acaba por estar muito assente no Comando Nacional.

Desde aí tem sido um crescendo. A área da comunicação cresceu muito, evoluiu muito, num espaço de tempo muito curto. A partir de 2008, 2009 dá-se o grande salto das RS. A proteção civil não acordou de imediato para o fenómeno. Tem sido um processo de

aprendizagem. Mas se há área onde os *social media* podem fazer uma diferença importante é na proteção civil, até pelas expectativas que as pessoas têm face à nossa missão e à ligação da informação pública com os cidadãos.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

ANEPC: Eu diria e estamos a falar em ambiente académico pelo que se impõem alguma sinceridade no que estamos a discutir. A gestão é feita momento a momento, em reação ao que vai acontecendo e é uma das áreas onde temos de dar um salto grande em termos qualitativos e quantitativos com a maior urgência, porque aquilo que temos feito é usar estes canais com os poucos recursos que temos alocados a esta área.

Estamos presentes no *Facebook*, no *Twitter*, no *YouTube* e não estamos no *Instagram*, e usamos estes canais muito para divulgação daquilo que é a nossa atividade, em jeito de publicidade do que é a proteção civil. Começamos aos poucos a usar os SM mais na área da prevenção e da sensibilização, ou seja, no conhecimento do risco, na partilha de informação sobre o risco, as medidas de autoproteção, a função que cada cidadão pode assumir em cada situação em concreto. O calcanhar de Aquiles ainda é a informação de emergência, ou seja, a informação associada às situações de emergências, quer antes, quer durante, quer depois, onde também há informação importante a transmitir no rescaldo de tudo o que são situações de emergência.

Não sei se é correto falar de comunicação de emergência, ou de comunicação de crise, não sou académica nesta área, mas quando estamos a falar de situações com operações em curso, ou várias situações em curso, temos de dar aqui um grande salto, até porque somos nós que comandamos grande parte destas operações e está do nosso lado informar e esclarecer.

Se há casa onde esta área tem de ser desenvolvida, é aqui, na Autoridade. Neste momento temos apenas duas pessoas na Divisão de Comunicação e Sensibilização (DCS), e é onde temos pessoas a tempo inteiro relacionadas com a comunicação. Há aqui depois um aproveitamento de sinergias, com vários departamentos a contribuírem para os conteúdos e para a informação que se quer fazer passar e a parte do Comando, muitas vezes, dá a

cara, até porque em situações de emergência impõem-se uma farda, uma imagem mais institucional e ajudamos muito na mensagem que se quer fazer passar - a onde é que as coisas estão a acontecer, quais são os locais de risco, numa ligação estreita com a DCS, facilitada por sermos uma organização pequena e trabalharmos muito próximos uns dos outros.

Impunha-se sem dúvida outras ferramentas para que este trabalho pudesse ser feito de forma mais planeada, mais rotinada, porque o que se passa hoje, é que a comunicação de emergência é uma carga que se coloca a mais nas pessoas que já têm outras funções. O mesmo elemento que está de serviço e está a fazer a gestão da emergência, a coordenação com os comandos distritais, a coordenação e alocação dos meios, depois tem de dar este tipo de contributos. Seria importante que o próprio comando se habilitasse com alguma capacidade exclusiva para esta área, porque nós temos trabalho todos os dias na área da comunicação.

A grande mudança passa por aí. Reforçar a estrutura de topo da comunicação, mas também a área do comando, com elementos a trabalhar em exclusivo a componente da informação, fazendo a ponte com a componente estratégica de topo, para que a casa fale a uma só voz, ligando todos os setores.

Uma coisa é garantida... se não formos nós a dar a informação, há uma série de organizações que ocupam esse espaço, umas com muito profissionalismo, outras com menos, mas eu não tenho dúvidas que esta é uma missão que nos compete.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

ANEPC: A vertente mais ligeira dos SM nada impede que não sirvam de veículo para passar a informação mais séria e aquela que se espera de uma autoridade.

Os SM ajudam a concretizar a missão das organizações e só não ajudam mais se não as usarmos na sua plenitude, de forma a fazermos circular informação útil e que chegue de facto às pessoas.

Ignorar este sentido de evolução das sociedades e dos SM é uma imensa irresponsabilidade e é um caminho obrigatório de proximidade com as pessoas. Claro que há riscos, há o tornar virais notícias que nem sempre são verdadeiras e que depois dão muito trabalho a desmistificar, a desmentir, a corrigir. As próprias *fakenews* surgem muito associadas aos SM. No limite cada um de nós é um potencial jornalista, e se tiver muitos amigos, muitos seguidores, rapidamente consegue fazer eco de um grande disparate. Mas nós temos de aprender a lidar com isto e esse risco não pode inibir-nos de estar a comunicar.

Há uma plataforma muito interessante, que é a VOST Portugal de voluntários digitais e com quem nos temos aproximado porque percebemos que fazem um trabalho sério.

Mas isto não se faz a meio tempo, nem com pessoas que trabalham 90% noutras tarefas e que depois também olham para as redes sociais. Tem de ser feito com profissionais, com pessoas a tempo inteiro e que percebam o que estão a fazer e que a qualquer momento entrem em ação quando a emergência acontece, porque nós funcionamos todos os dias, fins-de-semana, H24, 365 dias por ano.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

ANEPC: Os SM aproximaram as instituições da sociedade, até porque involuntariamente temos informação a chegar e a entrar na nossa vida e por isso temos de acompanhar melhor os *feedbacks* e as interações que vão acontecendo nas nossas páginas, especialmente no *Facebook*.

Há de facto muita falta de conhecimento, muito juízo precipitado, há muita ligeireza, muito rancor com a proteção civil, especialmente desde 2017, onde foi inevitável a descredibilização do sistema e há que saber explicar que aquilo que aconteceu em 2017 não foi um problema de inoperância dos serviços, mas foi uma situação de exceção que poderia acontecer em qualquer parte do mundo, por mais bem preparado que esteja e isto só se consegue com melhor informação e isso implica analisar comentários, implica também responder, desmistificando, corrigindo, até para que não fique no ar uma má interpretação da situação.

Há situações que devemos canalizar a conversa para o *Messenger*, mas há situações em que o esclarecimento é pedagógico e deve ser feito no contexto da publicação, para que chegue a quem acompanha aquele assunto.

Não se pode estar nas RS em regime de part-time. Ou se está com profissionalismo, ou é melhor não estar e claro que isso implica meios e recursos.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

ANEPC: Há obviamente diferenças. O FB permite conteúdos mais completos, com informação mais pedagógica, mais trabalhada. Não seria a plataforma que eu escolheria para a informação ao minuto. O FB é como um memorial dos serviços em que vamos conseguindo criar um histórico da nossa atividade.

O *Twitter* é uma informação mais rápida, menos trabalhada, com menos informação em cada *post*, muito adequada para passar informação rápida, associada a uma situação de emergência – temos x distritos afetos, temos x operacionais, temos x estradas cortadas, temos x estradas a evitar, medidas de autoproteção a promover, é uma informação mais taco a taco, mais ao minuto e que depois pode ser replicada para o FB.

O *Instagram* parece-me uma captura de momentos, linguagem mais ligeira, muito à base de uma boa imagem.

Uma boa comunicação deve passar pela integração de todas estas plataformas, percebendo-se o que devemos colocar em cada uma, ou se devo ou não replicar em todas e isto implica pensar e ter uma estratégia – a onde quero estar nas redes sociais daqui a 5 anos.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

ANEPC: Sem dúvida tudo o que mexe com a área operacional causa impacto. Um exemplo, um *post* meu, comigo fardada, tem automaticamente 10 vezes mais reações do que um *post* à civil. Há uma marca simbólica à volta da farda. No limite, por mais críticas

que haja, desabafos menos agradáveis que vão surgindo, no limite as pessoas percebem a nobreza desta missão e percebem que aquilo que fazemos pode significar a diferença entre a vida e a morte. Ou seja, estamos a falar de coisas sérias e isto leva ao orgulho, ao respeito e a sentimentos de adesão e temos sempre muita gente a querer vir trabalhar connosco e isso é uma prova que há respeito pela instituição, pela missão, é uma camisola que se veste com muita facilidade (o difícil é despir...) e há respeito por esta vocação de serviço público de quem veste uma farda.

Portanto, tudo o que mexe com operações, fardas, bombeiros, Força Especial de Bombeiros, exercícios.

Q7. Em situação de emergência/crise/guerra qual a importância dos SM?

ANEPC: Nós temos de fazer uso destas ferramentas, porque qualquer pessoa que se veja na iminência de vir a ser afetada por uma situação de emergência ela vai automaticamente agarrar num telemóvel e procurar informação.

Eu neste momento com um *post* no FB ou no *Twitter* eu consigo alcançar milhares de pessoas em segundos e essa autonomia é importante. E quanto mais intensa for a nossa presença nos SM mais cidadãos eu vou ter a acompanhar a nossa informação, que cresce e tem um efeito exponencial em termos de alcance. Chamarmos jornalistas à nossa sede e fazermos uma conferência de imprensa é um complemento já não é a prioridade, mesmo que eu tenho todos esses canais de ligação com os OCS muito ágeis e muito treinados.

Não posso deixar passar uma hora sem libertar informação, servindo depois a conferência de imprensa para informação mais técnica, mais de detalhe, de previsão para as próximas horas.

Mas a informação que eu passo nas RS tem de ser aquela informação útil ao minuto, replicada depois pelos jornalistas que vão também tendo o dever de a difundir.

Há situações para as quais temos de ter muito cuidado e que se prende também com este imediatismo das redes sociais e por isso se calhar temos passos que ainda não foram sendo

dados. Eu não posso correr o risco de passar informação não validada. A informação tem de ser 100% rigorosa.

Mas temos de chamar a nós a divulgação da informação pública. Se eu tiver de informar os cidadãos que as freguesias x y e z vão ser evacuadas, apelando que colaborem com as autoridades eu tenho de dizer isso ao momento, até porque a propagação de um incêndio não é compatível com tempos de espera. Mas isso implica ter tudo a funcionar e a fluir de forma muito coerente, com 2, 3, 4 pessoas em cima do acontecimento para garantir de facto que esta informação se liberta para o público, no tempo certo. Isto é um desafio enorme.

As RS também nos ajudam a ter as reações das pessoas e essa informação deve entrar no processo de decisão e até ser útil para conseguirmos afinar a direção da nossa mensagem e ir confrontando com a informação que nos chega pelos canais mais oficiais.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?

ANEPC: Eu acho que tudo deve ter o seu esclarecimento porque somos uma instituição pública e que vive do erário público. Qualquer coisa que aconteça e que possa por em causa o nosso trabalho deve ser devidamente esclarecido.

Mas há um momento em que se tem de parar, porque também sabemos que muitas vezes há um interesse menos sério em explorar determinada situação que não traz benefícios para ninguém.

A questão das famigeradas golias anti fumo, conseguiu-se transformar um assunto que foi explicado sem grande sucesso neste caso, qual era o objetivo das golias e porque tinham sido distribuídas, e houve uma péssima interpretação sobre este tema e acho que ainda hoje não conseguimos explicar. Denegriu um projeto inovador na área da sensibilização e absolutamente pioneiro no país.

Por isso, toda esta ginástica exige muita mestria e temos de ter efetivamente bons comunicadores, no domínio das técnicas de comunicação, ao mesmo tempo que

conheçam a cultura e a missão da instituição, mantendo a discussão num nível elevado, sem baixar o tom do discurso e claro... a informação nestes contextos é muito sensível e só lá vamos com treino e com bagagem. Eu posso até treinar o que vou dizer e a coisa sai com uma versão totalmente diferente daquela que eu tinha treinado, pela pressão do momento.

Em 2017 quando assumi a função de porta-voz, o jornalista estava a começar a fazer a pergunta e eu já estava a pensar nas implicações das possíveis respostas, sem mentir, sem esconder as coisas, mas medindo impactos.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

ANEPC: Temos de ir ao encontro do que as pessoas precisam e isto não é difícil. Quando faço intervenções numa escola, ou numa determinada plateia num seminário, ou quando dou aulas na faculdade, as perguntas são quase sempre as mesmas. Por isso, se essa recolha de opiniões for mais sistemática, iremos perceber como trabalhar de forma mais orientada esta questão da educação para o risco.

Outro grande desafio será a aproximação à comunidade científica.

Mas temos de chamar aos assuntos de proteção civil o cidadão porque não temos bombeiros para colocar atrás de cada casa e de cada pessoa.

As alterações climáticas vão provocar cada vez mais ocorrências, mais fenómenos extremos, isso não é se quer discutível, e temos de mitigar o impacto destas situações e o mitigar tem muito a ver com aquilo que é a organização social das comunidades face a estas situações de limite. Mas tudo passa pela educação para o risco, pela criação de comunidades cada vez mais resilientes para estas situações de catástrofe que vão seguramente acontecer.

Os SM podem fomentar esta partilha de boas práticas, partilha de informação, de conhecimento, de boas experiências, fóruns de debate, há tanta coisa que se pode fazer,

há um mundo infinito de oportunidades que podemos explorar, a custo zero, e isto também importante, é uma ferramenta barata que alcança milhares em muito pouco tempo. Criação por exemplo de plataformas e canais de partilha com as comunidades escolares. Os clubes de proteção civil é algo que nós deveremos conseguir digitalizar. Implica trazer as escolas para o nosso universo, a adaptação de currículos, é um trabalho holístico e muito intersectorial e que envolve todas as áreas da governação.

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

ANEPC: O risco da celeridade e da rapidez. Corremos sempre o risco de não conseguirmos com a celeridade necessária corrigir uma dada informação e preocupa-me enquanto cidadã e enquanto profissional desta área fazer passar informação o mais credível possível. Se não tivermos muito cuidado com a seriedade dos conteúdos o risco da banalização de determinada informação é enorme.

O risco da exposição. Eu quando me exponho estou a sujeitar-me a um maior escrutínio.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?

ANEPC: Sendo mais ativos, mais pró-ativos, mais constantes. Garantir uma presença equilibrada nas redes sociais. Vender melhor a nossa imagem. Nós temos tanta coisa que acontece todos os dias nesta área que não é passada. Dar eco daquilo que se faz diariamente e que ultrapassa a ANEPC e a sua sede. Falo dos Comandos Distritais, nos mais de 300 municípios, nos mais de 400 Corpos de Bombeiros, nós temos de fazer eco do melhor que se faz. Quando mais integrado e consistente for esse trabalho, maior será o nível de confiança que a sociedade tem em nós e quanto maior for o nível de confiança, maior será o nosso substrato, o nosso *leverage* para enfrentar maus momentos.

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

ANEPC: Obrigou as organizações a prepararem-se para a exposição e para o escrutínio público. Antigamente alguma coisa que corresse menos bem era muito mais facilmente escondida, tapada, tratada dentro de portas.

Hoje em dia, e isto não é necessariamente bom, tudo é mediático e aqui eu acho que há coisas em que é bom que seja mediático e há coisas que não deviam ter o mediatismo que têm e que implicam com a esfera pessoal, com matérias de segurança nacional, matérias de interesse público, e em que o escrutínio não ajuda em nada, não traz mais-valia nenhuma, o que apenas faz é o achincalho das pessoas, das instituições e isso é mau para aquilo que é a confiança que os cidadãos devem ter no serviço público, nas instituições que o gerem, nas instituições que servem os cidadãos e portanto há de facto este impacto mais negativo.

Mas isto obrigou a uma mudança de mentalidade brutal e isto até se liga com um curso que fiz o ano passado de altos estudos em França, do Ministério do Interior, e tem a ver com a mudança através da inovação. A inovação não é só tecnologia, mas é muito mais a mudança de *mindset* das instituições para saber lidar com estes novos desafios. É perceber que um Diretor-Geral não precisa de validar todos os conteúdos que eu ponho numa rede social, porque simplesmente não é compatível, não dá tempo e temos de confiar. A questão da confiança entre dirigentes, entre os diferentes patamares das organizações. Reforço a ideia, a mudança não é só tecnologia, mas devemos saber aproveitar o melhor da capacidade tecnológica que temos ao nosso dispor.

Apêndice 5 – Entrevista Exército Português

Entrevistado – Coronel César Reis (CCR)

Função – Responsável pela Repartição de Comunicação e Relações públicas

Dependência hierárquica – Chefe do Estado-Maior do Exército

Local – Estado-Maior do Exército

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

CCR: Eu entrei em funções no início do ano. Tinha sido comandante no Regimento de Apoio Militar de Emergência. Anteriormente tinha estado ligado a outros projetos na Direção Nacional de Recursos de Defesa Nacional, responsável pela área da profissionalização do serviço militar, quer a montante, quer a jusante do recrutamento militar (Dia da Defesa Nacional). O Exército decidiu colocar-me nestas funções de chefe de Repartição da Comunicação, olhando para alguma experiência recente que vinha tendo neste contacto com os jovens e a formação, sabendo-se que hoje fazer chegar a nossa mensagem aos mais jovens está no centro das nossas prioridades em termos de comunicação.

Quando entrei nestas funções tentei logo perceber como reforçar esta área das redes sociais considerando-a absolutamente estratégica nos dias de hoje. Este percurso ligado às emergências, apercebemo-nos que qualquer acontecimento é logo projetado para as redes sociais e a importância destes canais na transmissão de informação, tendo sempre em conta os nossos públicos-alvo.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

CCR: Estamos num período de transição. Estamos a falar em cerca de 20 pessoas que vão ser distribuídas por áreas específicas: RP e organização de eventos; assessoria de imprensa; produção de conteúdos e divulgação institucional. Será esta a orgânica futura. Cada área terá o seu responsável, que ficarão na minha dependência direta e queremos

chamar a toda esta área de trabalho – Departamento de Comunicação, que ainda se designa por Repartição de Comunicação e RP. Preveemos também um conjunto de processos transversais e que farão parte da orgânica – a monitorização, pesquisa e análise e que em termos prático se traduzirá num centro de operações, que acompanha o dia-a-dia e que procura fazer alguma prospeção; gestão estratégica da qualidade (acompanhamento diário de vários indicadores) e a comunicação de crise, uma estrutura *adoc* e que se vai moldando consoante as necessidades.

Em termos de multimédia, fotos, vídeo, temos um centro audiovisual do Exército, com quem estamos sempre em ligação.

Temos um elemento mais vocacionado para os conteúdos gráficos.

Diretamente na atualização das plataformas temos 2 pessoas – FB e *Instagram* (dimensão institucional) nas páginas oficiais e geridas centralmente. Depois temos as páginas do recrutamento e geridas na Estrutura do Recrutamento, com quem mantemos alguma articulação, havendo alguma liberdade de ação na gestão dessas páginas. Mas queremos avançar com páginas institucionais no *Twitter* e *YouTube*.

Tentamos reforçar muitas vezes os conteúdos também do recrutamento, porque consideramos muito interessante fazer chegar esses conteúdos a um público mais diversificado e não restringir essa informação às páginas vocacionadas para jovens. Os pais, as famílias, os amigos influenciam muito a decisão dos filhos e muitas vezes precisamos destas vias mais indiretas para chegar aos mais jovens.

Temos uma equipa pequena, mas focada. Também queremos melhorar os conteúdos de vídeo, para não estarmos apenas focados nos conteúdos institucionais. Precisamos de conteúdos mais dinâmicos, céleres, material fácil de editar e adequados a entrarem rapidamente nas Redes Sociais. Já usamos muitas imagens. Às vezes uma boa imagem tem mais sucesso do que muitas, mas com menos qualidade.

O vídeo do dia mulher foi um dos nossos grandes sucessos. Por vezes recorremos ao exterior, por exemplo no evento de lançamento da nossa arma. Também usamos algumas

transmissões em diretos, por exemplo na partida de contingentes, como forma das famílias acompanharem o momento.

Como qualquer entidade que está nas redes sociais sabemos que os grandes indicadores são o número de seguidores, mais gostos, mais partilhas. Mas ao mesmo tempo por vezes optamos por colocar publicações menos atraentes, mas que vão ao encontro da missão do Exército e para não excluirmos ninguém.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

CCR: À medida que o tempo vai passando e que vamos tendo tempo para estudar mais atentamente todo este universo, compreendemos que as RS são o grande elemento âncora de tudo o resto. O sito institucional é consultado mais por via das RS, mais do que por modo próprio. Por esse motivo, mesmo algumas notícias em que discutimos se vale a pena estarem nas redes sociais, consideramos que é uma forma de chamar as pessoas para o *Website*.

É bom que as instituições se habituem a estarem confortáveis nas plataformas sociais e uma coisa é certa se tivéssemos iniciado mais o nosso trabalho de comunicação nas RS, hoje teríamos mais seguidores e outra capacidade de projetarmos a nossas mensagens.

As RS mais do que os aspetos técnicos, a agilidade de conteúdos, exigem um acompanhamento por parte das lideranças e estamos sempre muito atentos a tudo o que se passa nesse meio.

E depois é tudo muito instantâneo. Não há um horário das 9h às 17h, não há fins-de-semana, precisamos de estar sempre organizados e com capacidade para fazer passar a nossa mensagem, quando consideramos oportuno e daí termos alguma autonomia naquilo que fazemos. Se há um acontecimento que acontece às 9h da noite, às 9:30 temos de estar a colocar esse conteúdo. Temos procurado incentivar essa dinâmica.

Contribui para melhor comunicarmos as diferentes dimensões da missão do exército, mas temos de ter consciência de toda a problemática dos assuntos. Por exemplo, o recrutamento depende de muitas variáveis. Temos de estar a um bom nível na

comunicação, mas depois temos de construir a uma mensagem muito adequada. Se vamos dizer que a vida no exército é sempre fácil, estamos a criar expectativas muito elevadas e que podem ser contraproducentes. Ou seja, não basta avançarmos com conteúdos muito atrativos, tem de haver um sentido também de realismo.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

CCR: As RS não se esgota a colocar *posts*. Temos interações muito ricas. Aumenta também o número de questões colocadas por mensagem no FB.

Se é feita uma pergunta direta nós temos a obrigação institucional de a responder, e respondemos via *Messenger*. Sobre as opiniões, às vezes gostamos mais, gostamos menos, mas não nos envolvemos.

A perceção que temos, e como estamos numa fase em que vemos os números a crescer, sentimos essa motivação de trabalhar com mais dinamismo.

Esta situação da arma nova. Fizemos um vídeo com um tributo à G3, com mais partilhas e interações, porque realmente atingimos várias gerações – o dever de memória. Outros conteúdos sobre equipamentos novos o *hashtag* é... “um exército moderno”, porque concentramos os nossos esforços em fazer chegar a mensagem aos mais novos – a ideia de modernidade e inovação.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

CCR: O *Instagram* é mais acompanhado por jovens. No FB temos um público mais diversificado. Estamos a preparar um portfólio com alguma dinâmica para entrarmos no *YouTube*. Em relação ao *Twitter* estamos a tentar compreender se vale a pensa esse investimento. Por exemplo, o dia-a-dia do Comando do Exército pode fazer sentido fazê-lo através do *Twitter*.

No Exército temos sempre coisas a acontecer e por vezes temos de perceber melhor qual a ferramenta mais adequada a cada conteúdo e a cada público.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

CCR: Dia da Mulher – Vídeos originais, diferentes e temas de inovar a cada ano.

Dia Internacional do Cão – em ligação com a atividade das equipas cinotécnicas e os paraquedistas.

Batalha do Buçaco – É um conteúdo mais difícil de trabalhar, do que colocar um militar com um animal, mas é nosso dever marcar esses momentos e homenagear, chamando para o *site* quem tem interesse pelo assunto, dando informação mais detalhada.

A palavra-chave é diversidade. Conseguirmos apanhar todas as áreas de especialidade do exército e toda a amplitude da nossa missão. Temo um vídeo muito bem conseguido – A Anatomia de um Herói, feito pelo recrutamento, muito bem conseguido, mas não devemos ficar só pelas questões operacionais.

Por exemplo, temos os comandos na República Centro Africana, mas também temos a oficial médica - “Uma vocação muitas opções”.

E temos áreas apelativas e motivantes dentro do exército – a escola dos serviços, a engenharia militar.

As efemérides ajudam a realçar a nossa missão. Por exemplo, no Dia do Farmacêutico, destacamos os nossos profissionais.

As funções de combate, claro que são sempre muito importantes no destacar da nossa missão.

Usamos para a monitorização as ferramentas do FB, mas não só. Qual foi a área dos ramos com mais interações? Tipo de conteúdos? Temos que testar a ferramenta de questionário/sondagem para auscultarmos os nossos públicos.

A própria conceção dos eventos e cerimónias também tem de ter em conta uma maior proximidade com as pessoas, por exemplo, ao fim de semana e podem ser potenciados através dos SM. Ex. O dia da engenharia militar é um bom mote para explorarmos as nossas áreas de trabalho.

O que acontece ao nosso pessoal que está no exterior - Mali, Polónia, Iraque, Afeganistão – Onde estamos - motivação do nosso pessoal e a ligação com as famílias.

Como nos estamos a preparar. As forças para saírem para o terreno precisam de preparação e temos de juntar A sustentação logística que é essencial para que as missões funcionem no exterior, toda a retaguarda da missão.

A parte das cerimónias. Como o padrão das cerimónias é cada vez mais no exterior, acaba por haver uma ponte interessante para as RS, que são importantes para captar e fidelizar pessoas.

Para os militares que participam nestas atividades é importante que percebam que estamos a dar eco daquelas ações.

A ideia é abrir a instituição e que o cidadão sinta que é fácil interagir connosco e portanto a solução nunca será fechar.

Q7. Em situação de emergência/crise/guerra qual a importância dos SM?

CCR: É importante estarmos preparado para situações críticas. Mas por exemplo, um tremor de terra, uma cheia, eu até posso ter informação para comunicar, até poderia abrir os nossos quartéis e convidar as pessoas para esses locais seguros. Mas é muito importante que a origem da informação seja da entidade que gere a emergência, neste caso a ANEPC, porque se não é um caos.

Em relação ao fenómeno guerra, também me parece importante alguma centralidade da informação, por exemplo no EMGFA, sem prejuízo de se decidir descentralizar informação.

Por exemplo, nos incêndios. Se dizemos... as forças armadas vão avançar com pelotões para o terreno. Pouco depois temos pessoas a perguntar a onde estão os meios, os próprios comandantes e questionam... já disseram que saíram! Ou seja, estamos a contribuir mais para o caos e para outras emergências.

Por exemplo no Mali, quando foi o acidente... nunca nos antecipamos ao Comando Nacional. Se for numa unidade militar somos nós que lideramos a comunicação. Mas se o assunto tiver contornos políticos mais evidentes, temos de esperar pelas orientações das tutelas.

Tal como treinamos para cenários complexos, devemos treinar para situações de crise e daí também a importância da comunicação estratégica. É um mundo por explorar e devemos saber quem diz o quê perante cada assunto em particular. A preparação aqui é muito importante.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?

CCR: Há um princípio – saber o que dizer e o que não dizer e temos de ter segurança naquilo que se transmite, mas deve ser sempre uma informação articulada com todas as entidades envolvidas no assunto e internamente devemos perceber qual será o patamar a gerir a informação.

Por exemplo um problema em contexto de formação, depois de informadas as famílias, devemos dizer que há um processo de averiguações em curso, que daremos suporte psicológico e esclarecer publicamente a questão, trazendo também os especialistas internos sobre os assuntos.

Muitas vezes se não damos informação, cria-se também mais ruído e por isso devemos ser a fonte de informação. Quem fala e quem esclarece deve estar bem preparado, como por exemplo especialistas nas áreas. Temos de trabalhar a montante na gestão de crise. Por vezes, mais vale falar de menos, mas dizer a coisa certa, do que estarmos a lançar informação dispersa e pouco consistente.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

CCR: Sim, muito importante. Tentamos sempre aliar uma imagem a um valor informativo acrescentado. Por exemplo, o regimento de infantaria disponibilizou esta ou aquela máquina de engenharia... Essa informação é curta. Tentamos sempre enquadrar aquela situação numa informação de contexto.

O caráter lúdico das publicações podem canalizar as pessoas interessadas para o *Website* onde temos informação mais aprofundada.

É tudo muito imediato.

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

CCR: Nunca é solução evitarmos dar informação. Tentamos acompanhar as publicações e por vezes ocultamos comentários mais ofensivos. Mas precisamos de ter algum equilíbrio.

Quando fazemos os diretos, aí não controlamos comentários.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?

CCR: Nós nunca considerámos pagar conteúdos. A estratégia da diversificação é uma estratégia que temos seguido. Melhorar a qualidade dos nossos conteúdos. Incentivar quem entra e quem sai da instituição a procurar informação nas nossas páginas. Potenciar reportagens dos OCS, publicando as reportagens nas nossas páginas.

Vamos ter o dia do exército em Setúbal. Talvez seja de considerar outro tipo de divulgação. Por exemplo, um *pedipaper*, lançar convites pelo *Facebook* e de forma muito mais proactiva.

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

CCR: Tenho a visão que toda a informação hoje circula pelas redes sociais e que é o meio mais consultado pela generalidade das pessoas, por isso temos de prosseguir o nosso trabalho mais estratégico tendo em conta um caminho de proximidade entre a instituição Exército e a sociedade portuguesa.

Apêndice 6 – Entrevista Força Aérea Portuguesa

Entrevistado – Tenente-Coronel Manuel Costa

Função – Porta-voz e responsável pelo departamento das Relações públicas (RP)

Dependência hierárquica – Chefe de Gabinete do Chefe do Estado-Maior da FA

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

FAP: Para mim foi tudo uma surpresa quando fui “convidado” para Chefe das RP e para esta função de porta-voz. Estou nestas funções desde dezembro de 2016 e já começa a ser muito tempo. Em 99/2000 assumi funções nas relações públicas numa experiência com um enquadramento internacional quando acompanhei o destacamento dos F16 numa intervenção mais musculada contra a Sérvia, no quadro da *Allied Force*. Tive depois uma passagem logo a seguir por Timor quando também estivemos lá com um destacamento.

Quando cheguei aqui não estava muito desperto para estas questões dos SM. Eu tenho uma conta no FB porque sou administrador agora da conta da FA, porque até aí não era um participante nas redes sociais (RS) e mesmo atualmente a minha conta pessoal é muito pouco ativa. Percebi que as RS e a forma como interagimos com as RS é muito importante, muitas vezes mais importante do que a relação que temos com os órgãos de comunicação social (OCS), enquanto potenciadores da nossa palavra e da nossa imagem. As RS assumem cada vez mais um papel dominante nesse diálogo da instituição com a nossa envolvente.

Agora... é muito mais exigente, temos de estar muito mais atentos e bem formados. Nós temos um misto de pessoas na nossa equipa, aquelas que são do quadro e as pessoas contratadas e são estas últimas que estão mais vocacionadas para os SM e para toda esta área da informação pública. Estes elementos têm formações diversificadas como em jornalismo, comunicação, multimédia e tentamos aproveitar a novidade que nos trazem. Estes jovens trazem uma forma mais fácil de nos adaptarmos às plataformas e à sociedade, porque fogem ao estereótipo da linguagem militar, mais tradicional, aproximando-nos de uma linguagem mais ágil e mais simples, também mais inovadora.

É um misto de desafio e responsabilidade e temos sempre a sensação que estamos a perder o comboio da inovação, estamos a ficar na última carruagem e depois de 3 anos nesta função sei que as redes sociais não nos deixam descansar e entendo o potencial crescente destas ferramentas tecnológicas. Os jornalistas e os OCS muitas vezes davam-nos períodos de calma, de trégua, que nos permitia ter algum tempo para nos organizarmos e pensarmos sobre os assuntos. Neste momento, com o surgimento dos SM, não podemos descansar, e temos de manter o nosso nível de exigência sempre muito alto, porque não queremos perder o comboio.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

FAP: Até há pouco tempo tinha 3 departamentos: A área do Protocolo (protocolo militar, cerimónias); a área dos Eventos (Ex. Futurália, Dia da Força Aérea, etc. – projeção da imagem/meios) e Informação Pública (assessoria de imprensa, publicações, online). Desde maio que temos toda parte dos audiovisuais (imagem, vídeo, mediateca, e *design*) integrados no departamento de RP, departamento que depende diretamente do Chefe de Gabinete do Chefe de Estado-Maior da FA, num total de cerca de 20 pessoas distribuídas nestas 4 áreas.

A “*Força Aérea TV*” está dentro dessa área da multimédia. Lançámos esta “marca” em maio e está a resultar muito bem e até nos perguntam se vamos estar a cobrir determinados eventos. Vem de encontro a esta necessidade de criar conteúdos ágeis e dinâmicos para o *site*, intranet e redes sociais digitais. Também sabemos que temos alguma lacuna na área da comunicação interna, na dimensão corporativa e temos de evoluir também nessa dimensão.

Estas instituições têm uma linguagem muito técnica e de difícil tradução. A utilização do *design*, de infografias, de ícones, que aos poucos vão entrando na linguagem de quem nos segue e nesse sentido também destaco esta componente do *design* e da criatividade.

Para além dos dias especiais e das efemérides nós trabalhamos muito perto das nossas operações e temos um sistema de *sms* que nos permite receber informação sobre todas as ações operacionais em que estamos envolvidos. Temos sempre alguém das relações

públicas, mesmo ao fim-de-semana, que está disponível para publicar qualquer nota, sobre um qualquer acontecimento, quando tal se justifique, numa espécie de escala de serviço, em que há sempre alguém em alerta.

Quando surge alguma situação com contornos mais formais, uma situação mais pesada, uma crise, um incidente, em que eu tenho de ser o porta-voz da cultura da organização, assumo eu essa comunicação, mas oiço sempre os meus colaboradores mais jovens e que estão também mais próximos deste universo dos *media* e do jornalismo. No fundo, são 4 pessoas que acompanham mais diretamente as publicações, ligados também a toda a componente de assessoria de imprensa e de ligação com os OCS.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

FAP: A atualidade vai marcando o que colocamos nas nossas páginas, combinando com dias mais fixos/efemérides, como o dia da mãe. Nós tentamos chocar, provocar emoções. O uso do humor é muito difícil de usar. Quando Portugal estava a jogar para o apuramento do mundial, nós transportámos a equipa para Andorra e ficámos com algumas fotos. Houve depois um jogo que o Cristiano Ronaldo marcou um golo de bicicleta contra a Juventus e colocámos uma foto tirada à saída do nosso avião com o Cristiano e em que se via o nosso logo e colocámos a frase... *Fomos nós que o ensinámos a voar*. Não imagina o tempo de discussão que tivemos em torno desta questão, desta frase, desta mensagem, tentando medir impactos mais nefastos que pudessem surgir, até junto de militares reformados e que cultivam uma imagem da instituição de maior seriedade e formalidade.

Sabemos também que as RS dão palco “a qualquer idiota” e nós participamos desse ambiente de alguma exaltação. Claro que temos de ter esta moderação, entre o humor, que nem sempre corre bem e que nos obriga a correr algum risco e suportarmos alguma crítica, sempre com a preocupação de não fragilizar uma instituição de referência e garante do Estado.

Há depois questões de reserva das próprias operações que temos de ter sempre como cautela. Por exemplo, num transporte de órgãos, há um conjunto de informações que são reservadas, quer do dador, quer a circunstância da morte, quer do recetor. Por exemplo,

foi a FAP que transportou o coração destinado ao Salvador Sobral e houve a tentação de aproveitar essa situação. Decidimos não potenciar esse acontecimento, por considerarmos que estaríamos a ultrapassar determinadas balizas que nos vamos impondo. Acima de tudo importa não ferir a legitimidade da instituição.

Mas não são decisões pacíficas e isto é sempre uma luta tremenda que resulta de um debate de toda a equipa internamente. Eu sou Tenente-coronel, não sou General. Eu ocupo uma posição delicada e tento gerir várias pressões e muitas vezes tenho de explicar aos meus colaboradores mais jovens porque não iremos avançar por este ou aquele caminho. Por exemplo, para uma tripulação que fez 3 horas de voo e se calhar de madrugada, gostaria de ter sido destacada e eu tenho de explicar porque houve esta ou aquela decisão quando decidimos não publicar a notícia, porque estão em causa situações que podem reunir alguma reserva e que podem trazer mais complicações do que benefícios.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

FAP: Nós assumimos que estamos nas redes mais numa perspetiva informativa, porque não temos capacidade para acompanhar as interações. Tentamos desviar comentários mais nefastos para uma comunicação privada, como é o caso do *Messenger*, mas não temos como política eliminar comentários.

Também temos a perceção que há um público interno muito ativo. E neste aspeto tenho algumas dúvidas. Um militar pode aparecer fardado na sua página pessoal evidenciando a sua condição militar? Consideramos que sim... que pode e até será uma forma de divulgar a imagem da nossa instituição, mas há riscos... e por isso também tentamos sensibilizar para que adotem uma postura *online* correta (temos um “guia da presença *online*”, com algum enquadramento feito sobre este assunto).

Nós temos a noção que temos muitos militares, quer no ativo, quer reformados, que acompanham as nossas publicações e é muito fácil termos camaradas que se animam no calor da conversa e assumam posturas menos adequadas.

Ao contrário de outras instituições que só têm páginas oficiais e geridas centralmente, nós temos também páginas das nossas Esquadras (cerca de 10) que também têm FB, ou Insta,

e que trabalham com alguma independência os seus conteúdos e percebemos que também potenciam a imagem da FAP, ao traduzirem o dia-a-dia da Esquadra, promovendo o reconhecimento dos seus profissionais. Por exemplo, se eu sou recuperador-salvador e vou buscar uma pessoa a um barco em condições muito difíceis, gosto de ver esse trabalho publicitado e reconhecido, bem como o espírito de toda a tripulação enaltecido e como foi encarada a missão e portamos temos esta visão que as RS são potenciadoras da coesão e da união do grupo.

Nós não temos uma postura punitiva. Tentamos fazer uma certa evangelização, no sentido de ligar todos os militares, todas as esquadras, em que cada militar é um interlocutor da organização, também através da forma como comunicam nos social media e tentamos manter um certo ambiente de jovialidade nas redes sociais

Tenho a sensação, muitas vezes, que estamos a comunicar para nós próprios nas redes sociais e por isso é que muitas vezes tentamos chocar e criar conteúdos mais emotivos, para sair daquela bolha e entrar no” mercado da atenção”. Às vezes tenho a sensação que estamos numa bolha e que o público, por exemplo do FB, são só militares e ex-militares.

Nós tentamos ampliar o nosso público e romper com essa bolha. Quando o papa visitou Portugal em maio de 2017, numa conversa com o jornalista Carlos Varela, descontraidamente referi que teríamos a acompanhar o papa um avião espião, expressão utilizada pelo jornalista numa manchete e que causou um enorme desconforto interno. Quando foi o momento da procissão das velas esse avião tirou umas fotos e colocámos uma delas no *Facebook* fazendo a referência “ao avião espião”, e tivemos um milhão de gostos e sabemos que alargou o universo das pessoas atentas à nossa página, compensando a agitação interna em torno daquele episódio. Temos depois alguma dificuldade em manter as pessoas ativamente presentes. O problema é alargar e manter largo!

Os vídeos que fazemos do dia do pai, dia da mãe, tentamos colocá-los nos OCS, chamando atenção para as nossas páginas e aí chamamos muito mais gente. Passamos de 30, 40, 50 mil visualizações para 200, 250 mil visualizações em que grande parte são de “não seguidores” habituais.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

FAP: Tentamos ter conteúdos diferentes, nem sempre conseguimos. Com exceção do pessoal contratado, não temos pessoal com grande preparação de base. Em relação ao FB sentimos mais algum conforto e já estamos mais adaptados. O *YouTube* é um repositório. O *Instagram* é um grande desafio, é muito instantâneo. A onde desenvolvo as operações muitas vezes não tenho a capacidade de filmar, gravar e emitir de imediato. Os diretos assustam-nos imenso. Se eu tenho um acidente em direto o risco é enorme. Pode haver um azar, um mau procedimento e tudo fico exposto, porque não é só um possível acidente, é depois todos as entidades envolvidas na investigação, há muitos interessados nas causas e esse direto só iria alimentar a especulação.

O FB é o nosso grande investimento e onde sentimos que há um acompanhamento muito atento por parte dos nossos seguidores.

Será que estamos a olhar para novas plataformas, porque não nos sentimos confortáveis com as que temos, ou será mesmo por uma vontade de inovação? Há agora o *Tik-Tok*... Estamos atentos e suficientemente desportos? O *Twitter* é importante para personalidades, não tanto para instituições.

O *Instagram* é outro nosso desafio. Vídeos pequenos, muito pequenos, mas também temos dificuldade em passar a mensagem em tão pouco tempo e com uma linguagem tão leve e superficial e que muitos se perguntam... é agora esta a linguagem que a FA usa? Depois os vídeos consomem dados... E depois temos esta ligação entre a parte interna e externa, conciliando vários públicos O peso da instituição, a forma como a instituição de posiciona na sociedade, a perceção que as pessoas têm da instituição, militar, muito castrense, um posicionamento apartidário, apolítico, supranacional e depois uso uma linguagem muito corriqueira e é este o posicionamento estratégico que queremos para a nossa instituição. Eu sou o moderador, sou o árbitro tenho os putos cheios de ideias, e às vezes digo hoje vamos arriscar, mas depois só o voltamos a fazer passados 6 meses.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

FAP: Quando cheguei às RP havia duas coisas que “vendiam” imenso, mulheres e cães! Se colocássemos uma mulher guerreira ligada a uma atividade mais distante do universo feminino tinha um enorme impacto. Tudo o que tinha a ver com cães tinha muito impacto.

Depois começaram a ter impacto os F16, depois os Helicópteros As redes sociais são muito estranhas.

Temos de vender as nossas instituições porque temos esta preocupação do recrutamento. Eu não consigo manter os níveis de recrutamento desejáveis e por isso tenho de investir na comunicação atrativa, eficaz, dirigida aos jovens e se tiver substância, não transmitindo só apenas as coisas bonitas, mas toda a complexidade da missão.

Todas as missões que fazemos são de interesse público, se eu faço um salvamento, se transporto um órgão, ou se controlo o espaço aéreo, tudo é interesse público. Todos os dias fazemos salvamentos, são sempre imagens muito parecidas, vou divulgar todos os dias imagens de salvamentos em que os procedimentos são sempre iguais?

Eu tenho vários públicos, nomeadamente os nossos governantes, a competição entre pares, para justificar orçamentos e novos investimentos. Eu preciso de pessoas bem formados, bem equipados.

Tudo o que toca o coração, que emociona e nos faz chorar. O dia da criança foi muito importante porque olhámos para um possível vídeos ligando comunicação interna e externa. Convidámos filhos de militares que os trouxeram num sábado para o serviço e as crianças foram exercitando funções dos pais – 300 mil visualizações, o q para nós é muito e destas, 370 mil não são seguidores e isto tem um efeito potenciador de novas ideias.

Temos calendarizado as efemérides, os exercícios, os eventos e depois temos estes momentos especiais que gostamos de criar impacto e ligar a instituição ao coração das pessoas. Para este Natal vamos contar uma história e que parte da ideia de que as renas do pai natal estão doentes e a FA vai ajudá-lo! É no interior da equipa que contruímos o guião da história e depois temos de operacionalizar essa história, sempre de acordo com os meios que temos.

(Não usamos conteúdos patrocinados)

Q7. Em situação de emergência/crise/guerra qual a importância dos SM?

FAP: Sim, claramente. A forma como a comunicação passa informação tem de ser muito ágil porque as pessoas nessas situações procuram as instituições públicas.

Não temos vivido muitas situações no país mais extremas, mas tento seguir de perto as várias Forças Aéreas. Nos EUA já há legislação, normas, mas é uma realidade muito própria.

Nós por cá temos uma vocação de *multitask*. Nós seguimos muito o exemplo do Reino Unido. Os franceses também são uma referência.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se nesses momentos nos vossos canais sociais?

FAP: Nós somos reativos aos assuntos incómodos, mas mesmo assim raramente usamos as redes sociais.

O acidente do piloto no contexto dos incêndios florestais, fizemos a comunicação de luto. Mas depois temos as questões de posicionamento estratégico, temos de perceber a linguagem muito jurídica, dos contratos, para informarmos bem e que também nos dificulta uma resposta rápida. Usamos as redes sociais para a contar a nossa história, mas não para contar as histórias incómodas. 90% dos casos que surgem de repente nos media, são assuntos que eu não domino e por vezes fico zangado por isso. Depois tenho a luta interna que é a de reunir a informação toda. E portanto quando não me sinto confortável não avanço para as redes sociais.

Até que ponto é q as instituições estão preparadas para este imediatismo das redes sociais? Ainda não estamos assim tão preparados e discutimos esses limites. Hoje e cada vez mais eu não trabalho sozinho. Esta questão do piloto envolve muitas entidades. Há questões que não se esgotam na FA, tem implicações no nível político, no governo.

Eu desde que estou aqui não me recordo de recorrermos às redes sociais nesses momentos mais incómodos, porque há assuntos tão sensíveis que nos obriga a balizar muito bem aquilo que se pode disponibilizar. Eu tenho as lutas internas e as lutas externas e de facto não olhamos para as redes sociais nesses momentos. Para ir para as redes sociais tenho de ir muito seguro. Até que ponto as instituições estão prontas para esta exigência dos *social media*, este imediatismo e esta necessidade de transparência. Às vezes apetece-me dizer tudo, a verdade toda, mas temos de ter balizas. As organizações ainda não estão preparadas para este imediatismo.

Nunca eliminamos comentários. Por exemplo... voos rasantes, os barulhos, temos queixas e são situações que respondemos, mas os assuntos menos favoráveis tentamos controlá-los.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

FAP: Quando tentamos educar é para proveito próprio. Isto pode parecer um pouco perverso, mas não temos essa vocação. É muito importante o esclarecimento público, também na construção e ampliação da nossa imagem, fazendo-se alertas para comportamentos adequados. Mexendo a FAP com domínios muito técnicos, não teremos tanto essa vocação educativa, mas sim informativa. Há muita conversa sobre os *drones* e aí temos algum cuidado de promover as boas práticas, informando por exemplo sobre a legislação, quais são as redes, mesmo não sendo da nossa competência esta matéria.

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

FAP: Temos uma postura muito institucional. Muitas das questões ultrapassam as nossas áreas. Estamos integrados num EMGFA, temos um ministério, temos um governo, temos o presidente da república.

Vamos comprar agora um KC e não posso dizer que é o melhor avião do mundo, sendo uma opção do governo, que muitas vezes escolhe este ou aquele avião por questões estratégicas, por relacionamentos privilegiados com este ou aquele país. Por outro lado. Se vou defender essa aquisição, vamos ter aquelas vozes que perguntam se estamos a defender o governo e que temos um discurso politizado.

Se alguém diz que o F16 é uma porcária, no outro dia, no meio de um “bom dia”, ou “boa tarde” fazemos uma publicação positiva e evitamos o confronto. Temos uma postura muito institucional. Muitas das questões ultrapassam-nos (departamento de comunicação) claramente.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?

FAP: Como aumentamos e como nos mantemos, não são perguntas de resposta fácil. Estamos sempre a discutir esse assunto. Notamos que estamos a perder algum folgo nas nossas páginas.

A questão do bom dia, boa tarde, pode não ser importante, mas une as pessoas. O FB é uma rede de velhos, e se não dizemos bom dia, perguntam-nos se está tudo bem.

Há um cansaço nosso. Mas também não é opção não estar.

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

FAP: Eu quando cheguei aqui em 2016 já tínhamos algum dinamismo e tentei não abrandar o ritmo, não esmorecer, manter esta linha. O FB está mais ou menos consolidado. No *Insta* não tenho ideia do impacto daquilo que fazemos. Tenho a ideia que é uma parcela da população mais jovem, mais urbana, mais escolarizada, mas sinto que não dominamos tanto a ferramenta.

A exigência é constante e permanente. Temos conseguido uma heterogeneidade de idades, de formações, de visões, de olhares e formas de sentir na nossa equipa, é muito importante neste trabalho diário e permanente.

Costumamos dizer que a marinha navega a 12 nós, nós voamos a 300 nós e isso dá-nos uma exigência de futuro, de velocidade, de modernidade!

Eu tento ser um pouco rebelde, quebrar um pouco algumas barreiras dentro da instituição, com uma autonomia que vamos conquistando aos poucos e lentamente. Em termos de comunicação eu tento atuar em todas as áreas, desde o indivíduo da porta de armas até ao topo. O melhor relações públicas da FAP é o militar que fala com as pessoas todos os dias... não é o porta-voz.

Apêndice 7 – Entrevista GNR

Entrevistado – Tenente-coronel Hélder Barros

Função – Porta-voz e responsável pela Divisão de Comunicação e Relações Públicas

Dependência hierárquica – Comandante-geral da GNR

Local – Comando-Geral da GNR

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

GNR: Na GNR quando somos formados como oficiais os caminhos da nossa carreira vão divergindo por várias especialidades, áreas onde podemos desenvolver o nosso trabalho. Durante cerca de 14 anos fui Comandante de uma Unidade Operacional, Unidade de Inativação de Explosivos, com experiências em Portugal e no estrangeiro, em que tive a necessidade de contactar várias vezes com a comunicação social.

Numa fase mais próxima, desempenhei funções com Assessor do gabinete do Comandante Geral.

Entretanto o meu antecessor, Major Bruno Marques sai e o Comando da Guarda entendeu que seria a pessoa mais adequada para preencher essa vaga, não pela experiência académica, porque não a tenho, mas pelo contacto que fui tendo com jornalistas e o universo da comunicação social.

Aqui a Divisão de Comunicações e Relações Públicas que eu chefo depende diretamente do Comandante-Geral.

A Guarda tem três comandos funcionais, todos os comandos funcionais são comandados por Oficiais-Generais. O Comando Operacional, que coordena toda a componente operacional da Guarda e o cumprimento da missão, um Comando de Doutrina e Informação que tem a ver com as questões doutrinárias e de formação e um Comando de Administração de Recursos Internos e que tem a ver com a parte financeira, logística, recursos internos.

Além destes três Comandos existem outros órgãos, de menor dimensão, mas pela importância que têm estão da dependência direta do Comando-Geral, é o caso da Divisão de Comunicação e Relações Públicas.

Se recuarmos uns 15 anos, a Divisão de Comunicações e Relações Públicas sempre teve uma orgânica muito idêntica, sempre teve 2 grandes braços, um relacionado com a comunicação, gabinete de imprensa, relacionado com a Comunicação Social e um outro braço relacionado com o Protocolo, Eventos e Imagem.

Em 2012 é criada na Guarda o perfil oficial do *Facebook*, era uma tendência que estava a ser seguida e demos esse passo e prosseguimos essa aposta e como tal foi criada uma terceira 3ª área - uma repartição de Comunicação Digital. Entendemos que faz sentido essa autonomização da área digital, que é também uma forma de comunicarmos interna e externamente.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

GNR: Cada Repartição é chefiada por oficiais. A Repartição de Comunicação, que integra um Gabinete de Imprensa, estabelece contactos com os jornalistas, produz comunicados de imprensa, produz uma *newsletter* de comunicação interna (mensal) e que chega por *email* aos cerca de 23.000 militares guardas. Recebem também todos os dias um resumo de imprensa e os sumários dos diplomas publicados no diário da República que podem ter interesse para a Guarda.

A Repartição de Comunicação Digital é assegurada por uma equipa de 4 elementos, chefiada por um Capitão, que tem autonomia até um determinado grau. Temos publicações em que o Chefe de Divisão interfere, quando identificamos um tema novo, mais sensível, a questão é discutida entre Chefe de Divisão e o Chefe de Repartição e discute-se o assunto e a proposta de conteúdo.

Tentamos sempre manter uma ligação e uma sintonia entre as três repartições. Se na análise que estamos a fazer das notícias entendermos que há um fenómeno novo, de burlas a idosos, por exemplo, esta informação é transitada para a Repartição de Comunicação

Digital, identificando o assunto, percebemos se faz sentido o alerta e havendo esse consenso o tema vai motivar todo um processo de criação da publicação. Este processo implica um trabalho da Repartição de Imagem, onde estão os criativos e os *designers* e os audiovisuais.

A Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) ronda as 20 pessoas, todos dos nossos quadros, militares, exceto uma funcionária civil no Gabinete de Imprensa. Recrutamos internamente quando necessitamos, percebendo quem tem mais habilitações ou mais perfil, e damos prevalência até ao perfil da pessoa do que às formações académicas - licenciados em comunicação digital, cinema e pós-produção vídeo, mestrados em comunicação em termos genéricos – quadros da Guarda que se vão especializando nestas áreas.

Anualmente identificamos as principais efemérides e eventos (dia internacional da pessoa idosa, dia do animal...). Depois temos um planeamento semanal de conteúdos e temas, que cruzamos com os contributos que nos chegam todos os dias de todo o país especialmente úteis para promovermos a interação. O planeamento existe, mas quase todos os dias sofre alterações para garantir a atualidade, aproveitando o momento e tudo o que nos chega.

O Comandante-Geral recebe um briefing da sua estrutura mais próxima, uma parte desse briefing é da Comunicação e Relações Públicas, e todos os dias, de manhã, a primeira coisa que temos de garantir é a seleção e análise das principais notícias do dia com impacto para a Guarda e desta conversa também podem surgir orientações para o nosso trabalho.

Temos sempre alguns temas que com alguma frequência vão sendo repetidos, porque sentimos que preocupam a sociedade e porque a Guarda enquanto força de segurança com responsabilidade na segurança das pessoas tem de contribuir para a redução de alguns números que nos continuam a preocupar – segurança rodoviária, violência doméstica, o isolamento dos idosos, são alguns exemplos.

Também tentamos fazer coincidir aquilo que a Guarda está a fazer no terreno com aquilo que comunicamos – Ex. Sensos Sénior, onde sinalizamos os idosos que vivem sozinhos

ou isolados. O ano passado foram 45.000, e a ideia é atualizar esse número. É um trabalho muitas vezes invisível e que precisa ser divulgado.

A regularidade com que publicamos é importante até pela lógica de funcionamento do algoritmo do *Facebook* e redes sociais e como tal não temos um dia em que não façamos 2, 3 publicações. Também tentando não cair no excesso de publicações.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

GNR: Há 15 ou 20 anos as pessoas ouviam falar do que a Guarda fazia pelas notícias do jornal e da televisão. Hoje em dia nós sabemos que, especialmente em faixas etárias mais jovens, tendem a passar mais tempo na internet e nas redes sociais (RS). E nós precisamos de chegar também a essas pessoas e entendemos que as RS são um canal importante para chegar a essas pessoas.

Por exemplo, uma campanha digital no âmbito da violência doméstica através das RS, aquilo que nós esperamos é que de facto o número de denúncias aumente, porque apelamos de facto que quem é vítima e quem presencia este tipo de casos tenha essa iniciativa e se sinta seguro em fazê-lo aumentando o conhecimento público sobre o assunto. Ou seja, aumentam o número de denúncias que chegam às autoridades policiais, o que não quer dizer que estejam necessariamente a aumentar os casos de violência doméstica. As nossas campanhas visam essencialmente despertar uma consciência social para o problema.

Outro exemplo, se temos dados que nos indicam que temos cada vez mais pessoas vítimas de fraudes na internet, lançamos uma campanha com uma série de publicações a explicar os riscos e os comportamentos de risco *online* e isso acaba por contribuir para um cumprimento da missão da Guarda mais eficaz. O nosso posicionamento nas redes sociais contribui para o cumprimento da missão da Guarda... isso é inegável.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

GNR: Há 3 anos, a GNR tinha no conjunto das suas redes sociais cerca de 120.000 seguidores, hoje tem 580.000. Esse crescimento é o primeiro indicador que nós temos que as pessoas nos seguem, que nos acompanham e que acham que os nossos conteúdos úteis.

Por outro lado, temos outra dimensão da interação refletida nos comentários às publicações, e onde as pessoas sentem que há um comprometimento mútuo entre cidadãos e instituição.

O ano passado recebemos o ano todo 6.000 mensagens privadas, e todas as mensagens são respondidas, 95%, 96% delas são respondidas em menos de 6 minutos – Ex. pedidos de informação, muitos deles que fogem do âmbito de atividade da Guarda, pedidos de ajuda, denúncias de violência doméstica. Temos até um meio próprio que procuramos aconselhar para essas denúncias – a “queixa eletrónica”, mas percebemos que o *Messenger* é também um veículo fácil e próximo para essa interação e onde as pessoas sentem que há reserva e onde há proteção do anonimato. A presença da Guarda nas RS também veio contribuir para fomentar este tipo de interação.

Também temos sentido que há reconhecimento por parte das pessoas no trabalho da Guarda nas RS, designadamente nas publicações mais criativas. Não é fácil, nem é adequado por vezes sermos criativos ou engraçados como algumas marcas conseguem ser. Os assuntos que debatemos são assuntos sérios, são as preocupações das pessoas.

Mas ainda assim sempre que encontramos algum tema que possa ser tratado com ligeireza, procuramos que o conselho da nossa publicação esteja arrumado, camuflado, numa coisa que está a acontecer no mundo real naquele momento, o chamado o *Real Time Marketing*, que acaba por ser reconhecido pelas pessoas como uma publicação criativa, interessante, inteligente, que por vezes não encaixa no público típico do *Facebook* onde as pessoas gostam muito de comunicar e de mostrar perspetivas diferentes, mas são conteúdos elogiados por exemplo no contexto do *LinkedIn*, onde não temos página oficial mas onde tenho testado com um perfil enquanto porta-voz da GNR.

Muitas vezes há perguntas no contexto das publicações que reencaminhamos para mensagem privada e afastamo-nos daquelas posturas de crítica, por crítica, e tentamos ter

distância dessas situações, porque isso seria tomar partido de certas posições em detrimento de outras.

Mas os comentários são todos lidos e lidamos bem com as críticas que nos ajudam muito a melhor em vários aspetos e quando percebemos que há muitas dúvidas e que as coisas não estão a ser bem interpretadas, já aconteceu fazermos uma nova publicação fazendo um esclarecimento da situação – Ex. Revalidação da carta da condução.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

GNR: Há alguma diferenciação, sendo que no *Twitter* nos temos cingindo muito ao dia-a-dia e aquilo que vamos fazendo na atividade operacional, também fruto da limitação de caracteres.

A Divisão de Comunicações e Relações Públicas emite todos os dias dezenas de comunicados de imprensa, conteúdos que também são canalizados para os SM.

Publicamos sempre, mesmo no fim-de-semana.

Nos conteúdos entre plataformas existe alguma repetição de conteúdos sobretudo quando há determinado tipo de mensagem que nós queremos que tenha o maior alcance possível, e não nos inibimos de repetir conteúdos, sabendo que há diferenciação de faixas etárias entre *Instagram* e *Facebook* onde as pessoas são mais adultas, ou seja, quando queremos atingir o público dos 16 até aos 28, 29 anos temos que ir para o *Instagram*.

Mas temos noção que no *FB* o tipo de diálogo é diferente do *Instagram*, o tipo de interação é mais rica, o *Instagram* é o “gosto” e o valor da imagem.

Temos a noção que a adequação do conteúdo a cada plataforma, a cada linguagem específica, e de acordo com as tais faixas etárias, ainda não está no patamar que gostaríamos que estivesse.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

GNR: Vamos avaliando os conteúdos com as ferramentas das próprias plataformas, mas também com a experiência que temos da repetição de algum tipo de conteúdos e vamos percebendo aquilo que as pessoas mais gostam e aderem.

Há um interesse crescente em publicações que têm que a ver com maus-tratos a animais, tudo o que tem a ver com animais é notório. Nas apresentações que vou fazendo, seja em palestras para o exterior, seja no âmbito dos cursos de promoção ou de formação da própria Guarda, costumo dar um exemplo materializado em 2 fotografias, que é bem ilustrativo do que as pessoas gostam e procuram e se importam nas RS na maior parte dos casos.

O ano passado, no mês de agosto, com um dia de intervalo, houve num dia um resgate que fizemos numa escarpa muito complicada na Madeira a um cidadão não português que estava a brincar com um *drone*, estava a olhar para cima, distraiu-se, meteu o pé em falso, caiu de uma altura considerável, ficou ferido e preso naquele local. Não conseguia subir nem descer. Foi um resgate que foi feito com o recurso ao nosso pessoal especialista da Unidade de Emergências de Proteção e Socorro em missão na Madeira. Foi um resgate complicado, o cidadão foi recolhido, transportado para o hospital, a história acabou bem. Tivemos uma fotografia muito feliz que mostrava o momento do resgate com os operacionais em atividade, contámos a história e tivemos 280 gostos, 40 ou 50 partilhas.

No dia seguinte, aqui no Túnel do Marquês, tivemos 2 militares da Unidade de Segurança e Honras de Estado que estavam a caminho do quartel e viram um gatinho que estava perdido no Túnel do Marquês. Saíram do carro, apanharam o gatinho, levaram-no para o quartel, tiraram uma fotografia e a seguir entregaram-no numa associação animal. Essa fotografia rendeu nada mais, nada menos do que 12.000 gostos, milhares de partilhas, milhares de comentários. Foram resgatados 2 seres vivos, no 1º dia foi uma pessoa, no 2º foi um gatinho, e a diferença é abismal. As pessoas tendem de facto a gostar muito de publicações que envolvam animais, salvamento de animais.

E também todas estas questões muito importantes que envolvem esta luta que se vem travando na sociedade da mais elementar justiça da igualdade de género, reparamos que

sempre que fazemos uma publicação com uma militar do sexo feminino tem um impacto diferente.

Se publicamos uma situação em que detivemos um homem que infligia maus tratos ao seu animal de companhia, tem sempre muita interação. Tudo o que se relaciona com a segurança rodoviária normalmente também gera grande interação, em particular o tema dos ciclistas. Temos publicações que repetimos e que especificam distâncias mínimas entre o ciclista e viaturas e que suscitam sempre muitos comentários e interações (perspetiva do automobilista e perspetiva do ciclista, muitas vezes antagónicas), e mesmo quando repetimos uma publicação de há 15 dias, voltamos a repô-la e ela vai ter muita interação outra vez.

A GNR tem à sua responsabilidade cerca 95% das vias rodoviárias nacionais e é óbvio que a componente preventiva é muito importante, até porque temos a responsabilidade da investigação dos acidentes, e conseguimos perceber quais as causas que estiveram na origem do acidente. Por exemplo, não conduzir utilizando o telemóvel, porque cada vez mais o fator distração tem sido apontado como causa de determinado tipo de acidente. Independentemente de a estrada não ser boa, não é desculpa, temos uma norma do código da estrada que diz que devemos adaptar a nossa velocidade, a nossa condução ao estado da via, às condições meteorológicas, etc., portanto, em última análise é o comportamento do condutor que está na causa de 90% (ou mais) dos acidentes. Com a nossa mensagem, tentamos fazer incidir essa responsabilidade nos condutores.

A avaliação é mensal. O briefing que fazemos diariamente tem alguns tipos de conteúdos que aparecem diariamente, depois há alguma análise que é feita periodicamente. A análise que fazemos relativamente ao nosso alcance nas RS é mensal.

Ainda em relação as conteúdos com maior interesse, volto a referir os animais de companhia, questões rodoviárias, de género, e depois as publicações criativas e que se associam a temas da atualidade.

No dia dos namorados brincámos com uma animação que estava no cinema, e que os pais de crianças pequenas conheciam e brincando com o INEM, metemos o comentário “conhecerem-se por acidente”. Isto teve um alcance muito grande porque as pessoas

perceberam que havia uma noção da atualidade, sinal que a Guarda sabia que este filme estava na berra. Depois juntámos duas entidades que têm um papel importante nesta questão dos acidentes, a GNR na questão da prevenção e investigação de acidentes e o INEM na resposta à emergência médica e do socorro e depois o amor que está associado à questão do dia dos namorados. Tudo isto ligou muito bem. Quando há alguma criatividade que é reconhecida, há sempre uma grande adesão.

Q7. Em situação de emergência/ crise/ guerra qual a importância dos SM?

GNR: Felizmente em Portugal não temos grandes preocupações, não temos grande experiência com essas questões relacionadas com o terrorismo, por exemplo. Mas se pensarmos à nossa dimensão, por exemplo, nos fogos, a Guarda fez ao seu nível algum trabalho de informação, por exemplo, estradas intransitáveis.

Por exemplo, na tempestade *Leslie*, em 2018, recebemos elogios, porque decidimos ter uma presença ativa no *Twitter*, que é muito seguido em momentos de crises.

As RS são muito importantes em situações limite, numa situação de crise, seja ela qual for, mas claro que tem de haver uma preocupação importante com o rigor e com a gestão da informação, quem pode dizer o quê e que tipo de informação que, apesar de ser verdadeira, por vezes pode contribuir mais para o pânico do que para outra coisa. Tudo tem de ser bem gerido, mas uma vez bem gerido, julgo que é essencial para que as pessoas consigam acompanhar, porque as pessoas não têm outra forma de acompanhar ao minuto aquilo que está a acontecer.

As pessoas procuram as entidades oficiais em situação de risco e também é um risco não estarmos nas RS nessas situações porque as pessoas vão ser obrigadas a procurar fontes não oficiais, muitas vezes com informação pouco rigorosa.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?

GNR: Normalmente as notícias que podem por em causa a imagem da instituição estão relacionadas com questões que a justiça está a tratar. Numa situação dessas, por norma, a

Guarda, e não tem a ver como o enfrentar as pessoas ou as RS, tem a ver com o respeitar o papel da justiça.

Se houver lugar à tomada de uma posição institucional pública fazemos um comunicado de imprensa, envolvemos a comunicação social que depois tem a função de fazer chegar às pessoas o entendimento da Guarda. O contrário seria contribuir para o ruído da situação e da investigação.

Se colocamos nas RS sabemos que vamos criar mais polémica em torno da situação. Hoje em dia o que assistimos muitas vezes é uma condenação pública com base em informação ainda muito incipiente. Muitas vezes há uma fotografia descontextualizada, que surge num órgão de comunicação social, as pessoas tomam como verdade e assumem que aquele militar teve uma conduta desadequada, quando a foto está totalmente fora do contexto.

Hoje em dia com muita facilidade que cada um de nós tem, com um telemóvel, com uma câmara, tem a capacidade de ser um jornalista, contar uma história e mandar para uma televisão qualquer, que por sua vez faz daquilo uma notícia, e que é assumida logo como uma verdade inadmissível... as pessoas têm ideia que as polícias existem para darem o exemplo, para cumprir e fazer cumprir as regras; e quando há algo que indica o contrário é quase automático que haja alguma contestação e exaltação. Mas não quer dizer que aquela fotografia represente efetivamente um comportamento desadequado e pode simplesmente ter sido tirada num contexto que não é explicado.

Ou seja, nem fomentar, nem atenuar, com verdade sempre, mas de facto, não usamos as RS nesses momentos.

Normalmente muitos dos casos acabam por ser arquivados, porque se percebe que não há consistência, nem motivo para acusações, mas aí o caso já não é notícia.

Temos situações muito distintas. Por vezes vemos logo que há situações incorretas por parte de um militar nosso e dizemos que “aquele tipo de comportamento não se coaduna com os valores e princípios militares e o próprio estatuto da guarda e que já foram tomadas medidas, como a abertura de um inquérito ou um processo de averiguações ou a

transferência preventiva do militar; noutras situações também já fizemos um esclarecimento a dizer que de acordo com a informação que tínhamos disponível naquele momento, nada fazia admitir que aquilo que estava a ser veiculado tinha acontecido e como tal não havia nada a reprovar.

Mas nem sempre é fácil contrariar uma notícia que já foi difundida por uma televisão.

Temos todos os dias temos cerca de 5.000 operacionais na rua. O objetivo é que todos cumpram as regras, mas também sabemos que a pressão é muita, a adversidade existe e os erros acontecem.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

GNR: O exemplo da violência doméstica, um exemplo claro, onde temos apostado bastante no apelo à denúncia. Procuramos incutir uma sensação de conforto e fazer perceber que, sendo vítimas, fazendo a denúncia, o seu futuro será melhor. Procuramos que as pessoas percebam que a Guarda tem os mecanismos adequados para garantir a proteção daqueles que têm sido vítimas das mais diversas agressões.

Uma percentagem significativa das nossas publicações que visam justamente esclarecer as pessoas. Procuramos construir uma narrativa, não é numa publicação que o conseguimos fazer, vamos fazendo, para que as pessoas percebam qual é o processo, o que deve ser feito, e depois normalmente culmina com outro tipo de publicação onde apelamos para que o façam, porque estamos cá para garantir que vai correr bem.

Temos de ter noção da limitação do alcance das publicações. Voltamos a falar nos algoritmos. Nós nunca conseguimos atingir todas as pessoas de uma só vez. No FB temos mais de 500 mil seguidores, numa publicação média conseguimos alcançar 100, 200 mil seguidores. Também temos o extremo, publicações que são muito bem conseguidas, e onde conseguimos alcançar muito mais dos que os seguidores que temos. Temos publicações que já alcançaram 2 e 3 milhões de portugueses.

O fator repetição muitas vezes acontece porque temos noção que vamos alcançar pessoas que não tínhamos alcançado com a publicação anterior do mesmo *post*.

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

GNR: Há sempre um risco associada à nossa presença nas RS, porque cada um de nós é um contador de histórias.

Temos a questão das *fakenews*, e temos sido abordados pela comunicação social para colaborarmos na verificação de informação e achamos que tudo o que se faça na lógica dos polígrafos e do *fact-checking* é positivo.

Nos temas sensíveis, procuramos ter um equilíbrio entre o risco e a sensatez. Temos de procurar eliminar ao máximo o risco de uma publicação, mas também é verdade que aquelas publicações com risco de se tornarem virais têm também o risco de se tornarem fortes e irem mais longe. Nas RS não temos um público único, temos fações, temos pessoas que da mesma maneira que defendem os animais, temos outras que não os defendem, posturas antagónicas, portanto, o risco muita vezes está presente na publicação e na possibilidade dela se tornar polémica. Todos temos interesse quando fazemos uma publicação criativa, naturalmente que temos interesse e ficamos contentes se ela atingir muita gente. Mas há cautelas.

Necessariamente quando há polémica, nós vamos potenciar esse alcance, mas acho que temos de medir sempre muito bem até onde é que podemos arriscar com essa possibilidade da polémica.

As instituições estão mais expostas, claro que estão. O número do telemóvel do porta-voz da Guarda está no *site* e recebo todos os dias dezenas de chamadas de jornalistas e não jornalistas com os mais variados assuntos. Mas é um caminho que tinha de ser feito. E nós estamos cá para dar a cara e ajudar e as RS ajudam a promover a crítica, mas a crítica ajuda também ao crescimento das pessoas e das instituições.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM?

GNR: Isso decorre da própria evolução das plataformas. O ritmo de crescimento no *Facebook* de 2018 para 2019, na página da Guarda não foi igual ao de 2017 para 2018, mas também o ritmo de crescimento de *Facebook* em si enquanto plataforma e seguidores não foi o mesmo.

Nunca usámos conteúdos pagos, nem nunca pensámos usar.

Tentamos cativar o público pela modernidade e diversidade e também temos de perceber que nem toda a gente está nos SM e temos de completar os SM com outros canais. Por exemplo, para a população idosa, a rádio continua a ser muito importante, os programas da tarde na televisão também e os nossos militares que visitam os idosos também trabalham e veiculam a nossa mensagem.

Por exemplo, a campanha do “*Vamos Refletir*” atravessa várias plataformas e vários canais e não dispensa o contacto mais direto e pessoal.

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

GNR: É essencial. As instituições têm de ir acompanhando a realidade e as tendências das sociedades e se há 20 anos tomávamos contacto com as realidades criminais pela televisão, ou pelo jornal, hoje tomamos contacto pelas RS.

Muitas pessoas consomem notícias e informação apenas através das RS. Por isso é obrigatório estarmos presentes nas RS para conseguirmos alcançar essas pessoas e para conseguirmos acompanhar o ritmo e a velocidade com que a informação circula.

Há mensagens que só fazem sentido naquele momento e isso só se consegue com as RS. Se há um acontecimento agora, seja uma crise, um tipo novo de atividade criminal, um fenómeno que nos preocupa, para além do serviço operacional e das patrulhas no terreno, é obrigatório usar as RS e alertar.

Apêndice 8 – Entrevista Marinha Portuguesa

Entrevistado – Comandante Fonseca (C)

(com o apoio da Tenente Patrícia Espanhol – oficial de RP) (T)

Função – Porta-voz e responsável pelo Serviço de Informação e s Relações Públicas

Dependência hierárquica – Chefe de Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada

Local – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

C: Essa pergunta dá uma hora de resposta! Não tenho formação específica nesta área, sendo que fui assumindo funções de oficial de relações públicas em determinados momentos. Numa experiência internacional integrada na NATO, em que tínhamos uma força portuguesa, fui convidado a assumir a comunicação enquanto *Staff Public Affairs Officer*. Nessa altura tive oportunidade de ter uma formação na Escola NATO em Oberammergau, na Alemanha, dividida em dois módulos: uma dimensão teórica e de doutrina e uma formação prática, onde simulávamos situações no terreno, com mortes e baixas, com jornalistas a acompanhar, etc. Na sequência daquela experiência o Almirante, Chefe do Estado-Maior da Armada, para quem trabalhamos diretamente, acabou por me convidar para estas funções, que assumi desde 1 de março de 2018.

Eu não conhecia ninguém no mundo do jornalismo. Nós começámos a trabalhar numa sexta-feira e na madrugada da segunda-feira seguinte tivemos um encalhe de um navio à entrada do tejo com 10 mil toneladas e essa situação teve um impacto gigante. Eu dormia no sofá para não incomodar a família e tinha chamadas telefónicas a toda a hora, com vários diretos e como não havia mais nada a acontecer no país do ponto de vista mediático aquela situação assumiu ainda maior relevância. Acabei por criar uma relação muito forte com os jornalistas, porque demonstrei disponibilidade e uma vontade de esclarecer com verdade e com rapidez, porque estive mesmo 100% disponível e sempre preocupado a tentar dar informação atualizada e credível.

Em relação aos *social media* tento acompanhar todos os dias o que se passa, aqui na Marinha, quer com os camaradas dos outros ramos, como também no Estado-Maior General das Forças Armadas, GNR, Exército, Força Aérea Portuguesa e PSP.

Agora em relação aos conteúdos, a lógica é tentar pensar em avanço, tentamos fazer um planeamento. O ano tem sempre algumas datas que se repetem. E depois todos os dias acontecem coisas novas. Para além do trabalho a montante e da preparação para datas e efemérides concretas, temos de estar sempre atentos à atualidade. Por exemplo, todos os anos há o dia da mãe, todos os anos temos qualquer coisa especial preparado para esse dia. As mães e as famílias dizem-nos muito, especialmente para os marinheiros que passam muito tempo afastados. As redes sociais foi uma das formas que nós encontramos para chegar às pessoas, para nos aproximarmos por um lado dos nossos militares e famílias e por outro para nos mostramos à sociedade e aos cidadãos.

Nós percebemos que por exemplo se tivermos 2 dias sem colocarmos um conteúdo de um navio que está numa missão NATO, começamos a receber telefonemas e perguntas das famílias. E temos aqui um *backup* de imagens e umas peças para irmos publicando porque às vezes eles não podem transmitir conteúdos, porque estão sem cobertura satélite, ou por questões de segurança. Ex. A Sagres para o ano vai fazer a viagem de circum-navegação e vão estar em zonas sem cobertura nenhuma e temos de preparar conteúdos para diminuir a ansiedade das famílias e porque temos interesse que se vá acompanhando o dia-a-dia da Sagres.

Temos um projeto com crianças, doentes oncológicos, das alas pediátricas do SNS—“Marinheiros da Esperança” que estão sempre em contacto com a vida da Sagres e por vezes embarcam no navio e vão fazendo desenhos sobre o mundo da Marinha e as redes sociais acabam por unir e promover este tipo de atividades e são um catalisador destas boas ideias. Este projeto hoje é um modelo que está a ser usado por outras Marinhas.

Nós tentamos que não surjam páginas pelas várias unidades. A Autoridade Marítima Nacional (AM) é uma entidade à parte, não é propriamente Marinha, embora a Marinha apoie a AM com pessoal e outros recursos nossos, que tem funções essencialmente de guarda costeira, socorros a naufragos, polícia marítima, um tipo de missão que não cabe na Marinha, tendo sido criada outra estrutura para enquadrar estas funções.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

Somos à volta de 13 pessoas no departamento e temos 4 pessoas para área dos *social media*, 2 para a marinha e 2 para a Autoridade Marítima, entre pessoal do quadro e pessoal contratado, com formações várias na área das relações públicas e jornalismo.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

A Marinha sempre acompanhou com particular atenção a evolução e o ambiente das redes sociais e foi pioneira em colocar vídeos no *Youtube*, divulgando conteúdos internos, para o exterior. Esta necessidade de estarmos fora muito tempo tornou muito apetecível este tipo de comunicação.

Os nossos contribuintes é que pagam a sua Marinha e temos de explicar como são empregues uma parcela dos seus impostos, em missões e recursos e temos de mostrar como fazemos e porque o fazemos.

Outra vantagem. As redes sociais têm custo zero. Fazemos tudo a custo zero, não pagamos conteúdos, com exceção das publicidades para ações de recrutamento. Mas tudo o que seja área pura das relações públicas não pagamos nada.

Um dos nossos objetivos estratégicos (objetivo 6) pretende aproximar a Marinha da sociedade e temos de estar onde estão as pessoas. Nós comunicamos, recebemos *feedbacks*, e tentamos ir de encontro às preocupações das pessoas e se as pessoas migrarem para outro lado, temos de ir atrás! E temos duas pessoas apenas a acompanhar esta comunicação de duas vias, que tem de ser acompanhado a toda a hora e a cada minuto.

Há dias publicamos um *post* com o número de navios que passaram pela nossa costa. Este *post* dá realce à importância da existência da Marinha. Depois há uma dinâmica à volta da conversa que é também interessante de acompanhar.

A própria interação muitas vezes clarifica as situações que estão em discussão. As redes sociais não pode ser só colocar conteúdos, ter boas fotos, deixar as coisas e ir embora. O interessante é acompanhar e interagir.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

T: Os nossos seguidores, muitos deles, ou são antigos militares, ou militares no ativo, ou familiares militares, associações de antigos militares e todos eles defendem a instituição. Se forem os seguidores a fazê-lo poupa-nos algumas críticas. Quando a situação é mais crítica respondemos por mensagem privada e respondemos que o fizemos.

Quando dizemos bom dia, tentamos por um *like* nas primeiras 20 publicações, para incentivar a participação.

Os algoritmos das redes sociais hoje impedem-nos de chegar mais longe. Tentamos com os eventos que fazemos pelo país, por exemplo no interior, tentamos ir fazendo a ponte com as redes sociais.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

T: Nós temos aquele grande problema da segmentação de públicos, porque temos os futuros militares e os antigos militares.

(Temos páginas separadas de recrutamento, Comissão Cultural da Marinha, o Instituto Hidrográfico e a Escola Naval, áreas da Marinha com uma forte ligação com o público).

A PSP por exemplo tem uma proximidade com a população que é fruto da sua atividade. Nós temos esse grande desafio. Acompanhar a atividade, o terreno, as nossas ações mais dinâmicas.

Nós não pudemos por no *Youtube* só cerimónias e normalmente é o que temos e depois há que editar, criar a notícia. Não temos vídeos apelativos para alimentar com dinâmica, por exemplo, o *Youtube*.

Nós temos muitas unidades que nos enviam conteúdos e que nos impede de abrandar nas redes sociais e já não existe fronteira entre a comunicação interna e externa.

C: Houve uma altura em que o FB até era usado para uma certa promoção dos oficiais gerais que gostavam de mostrar o que faziam. Agora não fazemos isso e tentamos destacar os nossos marinheiros. Por exemplo, um que é cinturão preto e que é campeão nacional, um camarada que está numa prova do *Iron Men*, dois irmãos que estão a navegar em simultâneo, toda a gente que conseguimos destacar e são publicações que vão ter um impacto global, Se há um problema com os incêndios, nós colocamos uma foto do nosso pessoal. Há dias era a questão da Amazônia e podemos perguntar o que tem a Marinha a ver com a Amazônia? Pois tem a ver com a sociedade e com as pessoas e permite que se perceba que “estes fulanos não são nenhuma pedras”, olham à sua volta, têm sensibilidade. A imagem que dá é que estamos atentos ao mundo.

T: Em relação ao *twitter* o António Costa é um seguidor e partilha os nossos *twittes*, o João Soares também partilha os nossos conteúdos, e no *twitter* nota-se alguma elite.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

Tudo o que chega ao coração é o que dá mais impacto. E temos assim “grandes estrelas” dentro da Marinha – os nossos fuzileiros e a Sagres.

Quando percebemos que a seleção ia à Lituânia fomos preparando o momento. Tentámos captar fotos com o cristiano Ronaldo, por exemplo.

Ligar a Marinha com a nossa seleção tem a ver com valores de união do país, de um sentimento de identidade e unimos pessoas de todo o mundo, só no brasil temos 60 mil seguidores.

O que nos dá alguma credibilidade é não colocarmos só coisas boas.

Usamos os gestores de página, das próprias páginas e monitorizamos constantemente. Todos os meses vamos anotando e fazendo pontos de situação da evolução das redes.

T: O último *post* que tivemos mais interação veio de um relato de uma pessoa que assistiu a um salvamento por parte de um fuzileiro/nadador salvador que resgatou 9 pessoas – mais de 8.5 mil *likes* (dia 6 de setembro). E portanto colocámos uma foto e o testemunho da pessoa, pedindo autorização, e o seu agradecimento e percebe-se que não é *Fake*.

Q7. Em situação de emergência/crise/guerra qual a importância dos SM?

C: Aí as coisas complicam-se. As redes sociais também podem ter riscos e ser fonte e palco de ataques. Em tempo de guerra as coisas mudam totalmente de configuração. Quando foi a invasão da Crimeia pelos russos, percebeu-se que foi executado um plano usando as RS. Criaram narrativas, pela primeira vez e com um ano de antecedência, foi lançada uma campanha pró Rússia, cortaram o acesso a canais de televisão relacionados com o ocidente, passaram mensagens pela rádio, televisão e redes sociais e quando entraram na Crimeia tiveram muito menos resistência.

Numa situação de crise tem de haver uma centralidade maior deste tipo de informação, que provavelmente será ao nível do EMGFA e teríamos de atuar de forma mais coesa e ligada. Não pudemos nós de forma livre a colocar conteúdos que podem comprometer as operações.

Não eliminamos comentários, apenas aqueles que incitam a violência e a revolta e, pontualmente, ocultamos comentários.

T: Ontem fizemos um *post* com um salvamento de cachorros e foi tudo feito com um telemóvel e com a pressa publicámos que eram todos fuzileiros (e não eram efetivamente). Começámos a receber comentários revoltados com a situação. Ocultei aquele comentário, corrigi o texto e as coisas endireitaram-se e seguiu tudo bem. Se sentimos que o *post* é mais sensível temos de estar constantemente a monitorizar.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?

Se for uma situação grave tentamos colocar logo informação. Nesta era da informação nós não conseguimos esconder nada. Mais vale a informação vir da fonte certa e apurada, mas não se pode levar muito tempo a apurar. Reunimos, identificamos fragilidades e tentamos encontrar uma forma de passar uma mensagem positiva.

A morte recente de um camarada nosso... eu tentei logo perceber se havia ali fragilidades e não havia. Tinham feito exames médicos recentes, era uma prova pequena de 6 km, a prova estava a ser acompanhada por mais monitores do que é normal, o tempo estava calmo, havia raparigas, a equipa média de serviço também integrou INEM e aquando do acidente, aplicou logo o suporte básico de vida.

Tivemos o cuidado de informar logo a família e explicámos que deveríamos ser nós os primeiros a divulgar, enviamos uma nota para a *Lusa* e adaptámos às redes sociais.

Fizemos isso com um suicídio que tivemos a bordo, , no caso de um candidato à marinha que foi assediado sexualmente numa unidade e fizemos um comunicado assumindo a situação e temos de dizer que a instituição não se revê neste tipo de comportamentos e que vamos apurar tudo até ao fim. Isto aconteceu numa altura em que havia um debate aceso sobre no vaticano sobre esta assunto. Houve, nessa altura, um comentário interessante do género... Se a igreja católica adotasse os mesmos procedimentos da Marinha, as coisas estavam bem melhores!

Na Força Aérea houve um acidente recente de uma morte com um piloto. Tivemos o cuidado de esperar que a FAP comunicasse em primeiro lugar o ocorrido, nós esperamos pelo *post* da FAP e só depois “postamos” as nossas condolências.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

Se há missões em que nós precisamos de mostrar às pessoas o que estamos a fazer e que a segurança física não se faz apenas nas nossas fronteiras são as nossas missões internacionais. Nós temos de estar onde estão os nossos parceiros, os nossos aliados. Aí é que se faz também a defesa do país, numa perspetiva global. Se tivermos de estar no

mar negro, estamos no mar negro e nessa lógica também sabemos que estes aliados nos vão apoiar em caso de necessidade.

Por exemplo em Moçambique, tivemos lá uns, 50 fuzileiros, e queríamos destacar essa missão e enviamos 2 *drones* juntamente com os botes, e acabamos por destacar e ampliar a nossa missão e se não formos nós... ninguém vai contar a nossa história.

Também o facto de andarmos a noticiar o que andamos a fazer tem outros efeitos. Temos depois o confronto com as ONGs, o próprio governo, instituições e serviços públicos, que vêm a nossa missão como estando a ocupar o seu espaço e isso traz conflitos. Por isso há sempre problemas complexos que temos de estar preparados para enfrentar,

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

Estar nas RS têm riscos e enormes desafios. Com uma boa foto chegamos a muita gente. Da mesma forma com uma pequena asneira ferimos logo a nossa credibilidade.

Nós temos pessoas que quando saíram da marinha, saíram descontentes e há sempre descontentamentos e competições internas e essas pessoas sempre que encontram uma fragilidade, têm uma oportunidade e lançam as situações para os jornalistas e nós muitas vezes percebemos de onde vêm essas notícias.

Um exemplo: publicámos uma série de fotos na chegada de um navio que vinha de uma missão da NATO e tinha estado fora 5 meses. Numa dessas fotos, havia um fuzileiro a dar um abraço a um amigo, que por acaso é da PSP e tem uma função que não precisa andar fardado, é da parte de investigação criminal e que se lembrou de o ir cumprimentar o amigo. Ao dar o abraço, levanta a camisola e mostra aquilo que parece ser o punho da arma. Houve alguém que reparou naquele detalhe e lança logo a questão para um jornalista que pega no assunto e que nos questiona, como é possível deixarmos entrar pessoas armadas numa base naval. Então o pessoal anda armado numa base naval? Eu expliquei a situação e mesmo assim conseguiu fazer sair a notícia alegando falhas de segurança nas bases.

Outro exemplo... recebemos uma denúncia anónima através do FB (*Messenger*) num fim-de-semana através de um perfil que se percebia ter sido criado no momento a dizer que um determinado cadete tinha recebido praxe e que andava a ser alvo de tortura de sono, que não comia, que comia cascas de laranja, guardanapos. A Escola Naval também recebeu esta denúncia. Abriram um processo de averiguações, imediatamente, separaram os cadetes do primeiro ano dos outros anos logo na segunda-feira, e começaram a ouvir as pessoas, fizeram uma “revista de corpos”, para ver se havia maus tratos.

Na quarta-feira aparece a notícia, sem qualquer verificação dos factos, foi logo espalhada nas redes sociais, o ministro da defesa indicou que estava a acompanhar a situação, também, a CDU e o BE pediram explicações ao Ministro da Defesa, e eu passei um dia inteiro a dar entrevistas, sem nunca termos uma prova concreta que alguma coisa de maior gravidade tivesse acontecido.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?

Em todos os eventos, exposições, nas notícias que lançamos nos OCS, tentamos sempre fazer a ponto com as redes sociais.

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

Em primeiro lugar o alcance. Público interno, mostrando o que fazemos diariamente. Público externo, mostrando que os nossos militares são relevantes para a missão.

Trouxe mais transparência à instituição. Tentamos ser claros e que todos percebem que o que ouvem da Marinha é o que está a acontecer e como tal considerar a Marinha fonte credível de informação.

Mas não se resolvem todos os problemas com as RS. O exemplo do recrutamento... num curso de 100 fuzileiros, nós precisamos de ter no início uns 400 candidatos a fuzileiros, para seleccionarmos pessoas com o perfil indicado. Tentamos criar conteúdos atrativos, com forte investimento, publicidade, etc. e o retorno é mínimo.

A Autoridade Marítima Nacional abriu vagas para 25 polícias marítimos e publicámos um *post* no FB e tivemos 1800 candidatos... com um único *post*!

Culpamos muitas vezes a comunicação pelos problemas do recrutamento, por estamos fechados, porque as estratégias de comunicação não são eficazes, porque não temos conteúdos atrativos. Mas há coisas que as redes sociais não conseguem fazer, não conseguem fazer milagres. Quando um militar que vem para as forças armadas e entra como grumete, ou como soldado e vai receber 600 euros, vai ficar de 3 em 3 dias de serviço, vai apagar incêndios, vai conduzir cisternas, vai ter que andar meses e meses ausentes da família, privado muitas vezes das redes sociais e de qualquer contacto com o exterior... não conseguimos recrutar porque as condições não são atrativas.

T: Temos o exemplo de umas filmagens que nos foram pedidas para um vídeo da Bárbara Bandeira (e que já conta com mais de 1.9 milhões de visualizações), que foi muito discutido internamente se seria viável e foi muito acesa toda a discussão. Avançámos com a autorização e sabemos que esse vídeo chegou a públicos que estão muito longe da Marinha e são esses que temos de captar.

O vídeo foi filmado no cais, com uma câmara pequenina e com ela a entrar no navio, sem custos para a Marinha. E é assim que conseguimos criar *awareness* para a nossa existência!

Mas nós não pusemos o vídeo nas nossas páginas, e não foi preciso. Este vídeo não falava para o nosso público do FB. No *Insta* pusemos uma foto.

C: Nós ponderámos, arriscámos, foi pedida autorização superior e foi aceite o pedido de filmagem. Tive de mostrar ao Chefe de Gabinete o que se pretendia, depois falámos ao Almirante CEMA e todos decidiram que era uma boa ideia.

Outro exemplo, tivemos a primeira submarinista na Marinha. Os submarinistas são muito conservadores, eles vivem meses num “tubo”! Houve um protagonismo enorme a Noemie Freire, que foi a várias televisões, foi alvo de várias reportagens e houve críticas

de quem cá está há 15, 20 anos e que se sentiram desconsiderados porque até aqui ninguém tinha ligado aos submarinos e aos militares que vivem para aquela missão.

T: Tivemos que perder tempo a explicar que a Noemie Freire foi uma forma de vendermos os submarinos. Os militares, o nosso público interno, por vezes têm dificuldade em perceber o porquê de todas estas explicações sobre o que fazemos e como fazemos e que são estas ações fora da caixa que conseguem captar atenções e olhares. Se dissermos que amanhã vamos numa missão no mediterrâneo, com um navio cinzento em destaque na foto, é apenas mais uma foto e não gera qualquer impacto.

C: Acima de tudo queremos mostrar que a Marinha não está fechada, e que é uma instituição aberta, com atribuições muito relevantes e realmente disponível a toda a sociedade e a todos os portugueses.

Apêndice 9 – Entrevista PSP

Entrevistado – Comissário João Moura

Função – Oficial de Relações Públicas / Porta-voz

Dependência hierárquica – Diretor Nacional da PSP

Local – Direção Nacional da PSP

Q1. Para começar fale-me um pouco sobre a sua experiência na área da comunicação na sua organização e a relevância dos *social media* (SM) nesse trabalho.

PSP: Tirei o Curso de Oficiais, Mestrado Integrado e apresentei a minha tese na área da Comunicação e Imagem Institucional, e o tema era “A PSP e o Novo Paradigma de comunicação e imagem”. Tive boa cotação, 17 valores, o máximo atribuído nesse ano. Na altura o Diretor da Instituto assistiu à tese e passados 3, 4 anos em que estive a comandar uma esquadra, essa pessoa tornou-se Diretor Nacional da PSP, e é ele que me coloca aqui, e até me lembro das primeiras palavras dele... João Moura temos que explorar mais a área da Comunicação e do Marketing Público e é assim que chego à comunicação e às relações públicas.

O peso dos SM na área da comunicação é cada vez maior. O nosso Gabinete contacta diretamente com o Diretor Nacional, aliás, é no mesmo corredor. Isto há 20 anos era impensável, era mais um Gabinete de Assessoria e Protocolo. A comunicação, hoje, ganhou um grande protagonismo, quer por alavancagem da própria sociedade, quer por vontade da Direção Nacional e temos liberdade e autonomia para nos movimentarmos, também nos SM, sendo uma forma privilegiada de estarmos próximos da sociedade e de todos os nossos parceiros de atividade.

Q2. De que forma é assegurada a gestão diária dos *social media* (SM) pelo vosso departamento de relações públicas?

PSP: A nossa grande aposta sempre foi o *Facebook*, aliás, desde 2011, 2012 e com maior intensidade a partir de 2014, 2015, vimos que seria um caminho não só de transmitir

informação atual, mas também de introduzir novidade e criatividade na forma como passamos informação e nos envolvemos em campanhas, em ligação com diferentes parceiros, equilibrando uma linguagem mais sóbria/institucional e uma linguagem mais criativa.

No *Facebook* estamos a caminho dos 680.000 seguidores, somos a instituição, neste momento, a nível de seguidores e *likes* na página, que se assume como líder. Depois apercebemo-nos que a própria sociedade vai evoluindo, surge o *Instagram*, e já olhamos para o *Tik-Tok*, o *Snapchat*. Apostamos no *Instagram* há cerca de um ano e meio, temos já 80.700 seguidores em apenas um ano e meio.

A equipa é heterogénea e é sempre curta, porque as solicitações são muitas. Fazemos tudo, desde a produção audiovisual à redação dos conteúdos. Ao mesmo tempo temos que acompanhar tudo o que é comunicação reativa, protocolos, missas, cerimónias. Neste momento temos 3/4 pessoas no Departamento da Comunicação mais dedicadas à gestão dos SM. Temos uma pessoa mais ligada à produção de conteúdos para comunicação interna, *newsletter* interna, mas também contribui, de quando em vez, para publicações no FB e no *Instagram*. Mas com a mão na massa propriamente dito temos 3 pessoas, eu, Comissário Moura, o Agente Coordenador José Meira, o Intendente Coimbra mais na definição da estratégia, sendo que ele próprio também já publica, já entra nessa dinâmica e percebe bastante desta área.

Aqui a equipa é heterogénea, estamos a falar de idades que vão desde a faixa dos 30 anos, aos 50 e 60 anos de idade.

Além destas 4 pessoas, temos um fotógrafo, que acompanha eventos e cerimónias internas. Dentro do gabinete, temos o Gabinete Criativo Digital. Dentro da comunicação temos toda a gestão do *site*, produção de vídeo, onde temos de evoluir.

Dentro da comunicação também temos a área da imprensa com um *email* dedicado, press@psp.pt. Neste caso temos a Comissária Catarina e a Agente Principal Sónia que tratam de tudo o que são pedidos de jornalistas, e só essa área é um mundo. Temos uma Comunicação Social que como sabemos é muito exploradora dessa “área da desgraça”, e como a PSP atua principalmente nos grandes centros urbanos, onde diria que acontece

80% da criminalidade e onde está 80% da população, nós somos normalmente a entidade que os jornalistas procuram a pedir esclarecimentos. Basta acontecer qualquer coisa e somos inundados com pedidos de comunicação reativa, e nesses momentos de maior pressão há uma colaboração das 3 secções: Digital, Protocolo e Imprensa.

O Protocolo tem 2 pessoas, equipa curta. Recebemos alguns estágios, mas neste momento temos todas as pessoas integradas no quadro ou em regime de contrato.

Q3. Em que medida os SM ajudam a concretizar a missão/objetivos da organização?

PSP: Temos duas grandes vantagens enquanto Força de Segurança para estarmos nos SM. Em primeiro lugar a grande estratégia que nos orienta situa-se na ideia de proximidade e na dimensão preventiva da segurança, orientações que nos chegam do MAI e da DN da PSP. São estes os dois grandes pilares da PSP. Um exemplo... se o nadador salvador for para a água com a boia para salvar uma pessoa já está mal porque ele devia ter prevenido que aquele afogamento acontecesse. A PSP faz o mesmo, nós actuamos para que o crime não aconteça. A proximidade e a prevenção são duas dimensões excelentes para serem trabalhadas nos SM e para irmos para as redes sociais.

Há depois uma preocupação de chegar aos jovens, bastante influenciados pela máquina do entretenimento, *Netflix*, séries policiais. Temos recentemente o caso da série “*La Casa de Papel*” que conta com a colaboração da polícia nacional espanhola, com meios reais da polícia que acompanharam as filmagens. Há uma importância crescente por esta área do entretenimento, como forma de também passarmos a nossa mensagem e isso facilita-nos o nosso posicionamento no SM.

Muitas dessas séries, seja na máquina da plataforma *Netflix*, seja na indústria cinematográfica, legitimam, prestigiam, reforçam e até humanizam a imagem do polícia.

Lembro-me de uma ação de divulgação que fizemos a semana passada, nesta ótica de proximidade com esta indústria do entretenimento. Estivemos no *Comic Con*, um evento que reuniu 120.00 a 130.000 visitantes em 4 dias. Para nós é espetacular, sabíamos que num dos painéis iam estar duas atrizes da série da *La Casa de Papel*, e combinámos com

a organização uma interação com as atrizes e com polícias reais, no palco, simulámos uma detenção e tivemos um excelente *feedback*.

Podem dizer-me que este tipo de ação não é institucional. Eu diria que toca nos dois lados, é institucional e é criativo e chegámos aos jovens – a plateia estava cheia de jovens entre os 15 e 20 anos, potenciais futuros candidatos à PSP (Escola Prática e Instituto). Temos sempre esta preocupação do recrutamento, como também tornamos a marca PSP *trendy*, contrariando a imagem do polícia distante, austero e cinzento. A área do *Gaming* é outra grande aposta.

Q4. Qual o grau de envolvimento que se espera de quem segue as vossas páginas? Os cidadãos estão mais próximos das instituições públicas/autoridades?

PSP: Evitamos a polémica e temos de ir pondo filtros em tudo o que publicamos. A PSP é apartidária, não pode olhar a questões religiosas, políticas, temos de ser laicos e tentamos que todas as publicações sigam essa linha de valores.

Nem sempre é fácil, a equipa é curta, mas tentamos colocar alguns filtros para comentários ofensivos, que promovam o racismo, xenofobia ou violência. Quando acontecem, primeiro ocultamos, avisamos a pessoa, se recorrer nesse comportamento, banimos. Se tivermos duas, três pessoas banidas por ano, é muito, confesso, as pessoas seguem a PSP porque gostam, não temos muitas pessoas banidas. Se temos muitos *haters* eles andam escondidos ou não manifestam tanto as suas ofensas.

Por vezes nos SM surgem situações que nós sem estamos a contar. Por exemplo... há 2 ou 3 anos que temos uma mascote, o Falco⁸⁶, que usamos no trabalho com a escola segura. É um polícia que veste a mascote e contribui muito para a proximidade com as pessoas e crianças em particular. Transformámos o Falco também em *cartoon*, mas faltava-nos um inimigo para o Falco. Desafiámos o Nuno Markl para ser ele a desenhar o inimigo do Falco, e demos 3 hipóteses ao Nuno Markl que através da Rádio Comercial e dos SM lançou o desafio: o abutre ladrão, o pombo carteirista e o papagaio mitra! Ele aceita o

⁸⁶ Mascote PSP - <https://www.YouTube.com/watch?v=Mbti23RMpgY>

desafio é amplamente noticiada, no Observador, na RTP, numa série de meios - “*Autoridades legitimam Nuno Markl a desenhar um bandido especial*”. Para uma dessas personagens ele desenha o “papagaio mitra” com as cores verde e amarelo e começamos a receber mensagens da comunidade brasileira com mensagens muito violentas e que levou o próprio Nuno Markl a dizer... não, não é brasileiro, não tem nada a ver com o Brasil, pode ser português, mesmo tendo um ar tropical.

Mesmo que tivéssemos um excelente gabinete de crise, que adivinhasse o pior dos cenários, nunca iríamos prever certas consequências. Temos de ter sempre muito cuidado com o que publicamos, também nestas ações “fora da caixa” e mais criativas, temos de ter cuidado. Muitas vezes são os nossos seguidores a defenderem-nos, ou seja, também temos defensores *online* e a elogiarem as nossas estratégias.

Q5. Quais as principais diferenças da comunicação desenvolvida em cada uma das plataformas sociais onde estão presentes?

PSP: Tentamos usar o *Instagram* mais para imagem e não tanto como plataforma de esclarecimento. *O Instagram* é para quem aprecia a imagem, e tem como foco a imagem.

Quando queremos esclarecer, apostamos mais na caixa de mensagem do *Facebook*, e na própria página para informar e esclarecer. Todos os dias das 7:30 da manhã, até ao meio dia, o Agente Principal Meira tem como ocupação responder a essas mensagens que chegam no *Messenger*, e que aumentam quando há abertura de um concurso, mas também quando acontece qualquer coisa mais alarmista e depois temos perguntas mais corriqueiras como... se podemos conduzir com chinelos. Quando percebemos que temos 20, 40, 100 pessoas a perguntar sobre o mesmo assunto, criamos um *post*, respondemos pelo *Messenger* e reencaminhamos para esse *post*. A questão das cadeirinhas para crianças também é um tema muito em voga. Mas lá está, a equipa é sempre curta, porque temos uma área muito vasta de atuação, desde as armas e explosivos, à investigação criminal e todas as áreas suscitam dúvidas e questões. Há processos de investigação no que começam hoje com uma mensagem no *Facebook*. Muitas vezes informamos que é necessário formalizar a queixa/denúncia numa esquadra, mas informamos também que a mensagem é reencaminhada internamente para o departamento de informações, ou de

investigação criminal. O *Facebook* funciona quase com um graduado de serviço digital! Por tudo isto, sentimos que temos de alargar o pessoal afeto a esta área de trabalho e investir sempre na formação e no profissionalismo.

Estamos agora a estudar o *Tik-Tok*, vídeo muito curtos, com música, e destinados a um público infantil e juvenil.

Nós tentamos identificar, para o ano inteiro, a partir das diretivas operacionais que saem do departamento de operações, e tentamos antever momentos relevantes para a instituição: há o início do ano letivo, a entrega dos exames nacionais, o natal, o verão, ano novo, páscoa, carnaval, etc., grandes momentos. Mas isso dá-nos para publicações para 10, 12 dias no ano e temos 365 dias.

Também temos sempre destaques nos grandes encontros desportivos. Temos sempre a Liga NOS e temos a segurança da maioria dos Estádios de 1^a, 2^a e 3^a divisão nas zonas urbanas.

Para além disso usamos como inspiração os dias decretados pelas Nações Unidas. Tentamos optar por dias/temáticas que não sejam muito tétricos, mas dias positivos: Dia da Paz, Dia Mundial Turismo.

Tentamos não duplicar sempre a mesma comunicação nas várias plataformas, não colocar as mesmas imagens no *Facebook* e no *Instagram*, mas quando temos um conteúdo muito forte, por exemplo, ontem o salvamento de uma criança de 7 meses, aí duplicamos e tentamos potenciar ao máximo.

O que tem na minha opinião servido de grande alavanca para as nossas inúmeras redes sociais, para além das operações planeadas, que já sabemos que vão acontecer, para além dos dias fixos das Nações Unidas, ou temáticos Nacionais, são assuntos de momento, que marcam a atualidade e que muito rapidamente adaptamos o espírito desse acontecimento aos valores ou à missão da PSP, juntando criatividade ao tempo real e por isso temos de estar sempre a acompanhar o que se passa nas redes – o tal *fear of missing out!*

Temos autonomia, alguma liberdade e temos de ter um grande bom senso, porque estamos a falar pela PSP, não podemos dar erros, temos de estar sempre super bem balizados nos valores da instituição, mas é-nos dada essa liberdade.

O *Instagram* facilita-nos um bocadinho essa linguagem mais informal.

O *Twitter* sentimos que temos de apostar mais. É uma rede para jornalistas e classe política. Nós temos feito algumas comunicações mais específicas no *Twitter*, mas devia haver uma aposta diferente no *Twitter*, porque duplicamos os posts do FB para o *Twitter*. Lembro-me da manifestação dos taxistas contra a *Uber*, uma grande manifestação aqui em Lisboa, aliás nacional, e nós fizemos uma comunicação no *Twitter* específica para esta situação, com informação sobre os cortes no trânsito, trilingue para quem chegasse ao aeroporto e via aquela confusão, e aí apostámos no *Twitter*, e inclusive reencaminhávamos do *Facebook* para o *Twitter*.

Tivemos um exercício, um simulacro em Sintra há 2 semanas que comunicamos no *Twitter* o que ia acontecer localmente. Mas temos de evoluir por aí, diferenciar o *Twitter* das outras plataformas, mas com eventos específicos. Por exemplo no futebol, quando há um Benfica-Porto... comunicar cortes de trânsito, conselhos no uso de transportes públicos. Nas outras redes informamos para estarem atentos ao nosso *Twitter*, vamos comunicar sobre isto, canalizando seguidores para o *Twitter*. Mas é importante diferenciar as linguagens. O *Twitter* tem poucos caracteres, linguagem *catching* e como tal as ideias essenciais estão ali na 1ª, 2ª frase.

Mas se quisermos diferenciar o *Facebook*, do *Instagram*, do *Tik-Tok* (possível nova plataforma), do *Twitter* e se ainda quisermos produzir conteúdos para o YouTube, a equipa é curta e não se pode abrandar a formação, porque corremos o risco de estarmos sempre desatualizados.

Q6. Quais são os conteúdos que suscitam maior interesse?

PSP: Usamos as nossas ferramentas para monitorizar. Numa página policial o que conta é a interação e o que nos interessa é que a pessoa veja o conteúdo, ponha *like*, comente, mas essencialmente partilhe.

E, termos de *posts* com mais sucesso e de acordo com a minha experiência. Em primeiro lugar situações reais e genuínas de altruísmo ou salvamento de alguém, por um polícia ou por uma equipa de polícias e que o *feedback* nos chegue da pessoa, que nos chegue da sociedade civil, completamente orgânico, completamente genuíno e não sermos nós a dizer que fizemos isto ou aquilo.

O 1^a exemplo tivemos um *post* com 60.000 likes, 2.5 milhões de ecrãs alcançados, é o que nos diz o *Facebook*, pessoas serão muitas mais, e é um texto que um cidadão anónimo escreve sobre a filha que estava para ser operado de urgência, estava a chover, ele teve que escapar ao trânsito, foi mandado parar por um polícia de mota de trânsito, queria multar, mas ele a chorar explicou ao polícia o que estava a acontecer e o polícia é que serviu de batedor até ao hospital de Sta. Maria. A filha chegou a tempo, entrou, resolveu o que tinha que resolver, ficou de saúde, excelente e ele sente-se na obrigação de escrever um texto, um bocado longo, no *Facebook* dele pessoal. O texto começou a ser partilhado do perfil dele pessoal. Nós entramos em contacto com ele, perguntámos se podíamos usar o texto, adicionámos uma foto de uma mota policial em dia de chuva, *copy paste* do texto, 70.000 likes.

Escolhi uma fotografia que se veja uma mota da polícia que se veja um polícia lá sentado que esteja a chover, a pessoa relaciona o trânsito, escapar escorregar, os batedores.

Outro exemplo foi ontem, salvámos uma criança com 7 meses, tinha uma peça de um brinquedo de plástico que estava a entrar em paragem cardíaco-respiratória e 4 polícias com formação em suporte básico de vida e desfibrilhadores, o pai entra na esquadra com a criança já perto de perder os sentidos, em paragem cardíaco respiratória, a morrer, literalmente, e os polícias, que por acaso tinham formação, salvaram a criança.

Em primeiro lugar publicámos uma imagem neutra, uma criança, com uma chupeta, 7.5 mil likes, mas fomos mais longe, lá está a questão da genuinidade. Perguntámos aos polícias e aos pais se achavam por bem publicar uma fotografia com a bebé. Todos de acordo. Também funcionou como uma homenagem aos nossos homens. Voltámos a publicar a fotografia ao fim do dia, superou o *post* inicial e foi incrível. Uma situação

genuína, “fazer o bem sem olhar a quem”, como se fosse o tal *copy paste* do agradecimento do cidadão para com a PSP.

Outra área também muito interessante que nos tem valido bastante reconhecimento é a questão de aliarmos a criatividade ao humor e aos temas que marcam o momento e a atualidade, juntando humor e criatividade.

Não fazemos conteúdos patrocinados por consideramos que não será ético. Publicamos, deixamos que seja a rede e as pessoas a publicarem e a partilharem. Claro que teríamos mais seguidores se investíssemos no alcance pago, mas não seria natural. Possivelmente numa situação de terrorismo, ou numa catástrofe ambiental, talvez por ai justificasse o alcance pago.

Com estas situações positivas tentamos equilibrar conteúdos que atingem mais negativamente os nossos homens e que tantas vezes abrem os telejornais. – Exemplo: *Carpool Karaoke*.

Q7. Em situação de emergência/ crise/ guerra qual a importância dos SM?

PSP: Nós já vamos trabalhando situações mais limite. Inspiramo-nos na *London Metro Police*, obviamente esclarecendo que o nível de alerta e de ameaça é baixo. Por exemplo, numa situação diferente do terrorismo, mas que também pode provocar vítimas e muitas vítimas, tempo o fenómeno do ataque com armas – *active shooter*. Temos vindo a divulgar informação sobre os comportamentos mais adequados e lançamos essa campanha no nosso *Facebook* e *Twitter*, em tom de alerta e com conselhos adequados a uma reação rápida - fugir, proteger-se e tentar ligar o 112. Temos de fugir e não perder tempo a guardar os nossos bens pessoais, porque um *active shooter* não quer roubar nada, mas sim provocar o maior número de vítimas possível.

Tentamos mostrar que temos uma articulação com outras polícias na Europa, estamos preparados, partilhamos relatórios e experiências e comunicamos sem alarmismos.

Costumamos dizer que a PSP vive em crise! Felizmente em Portugal ainda não tivemos nenhuma crise de terrorismo, nem de *active shooter*. Em outras ações mais mediáticas tentamos ser sóbrios e não fazer disso grande notícia. Por exemplo, revelar o número de polícias que acompanham e garantem a segurança num jogo de futebol, ou onde estão as câmaras de vigilância, sentimos que não devemos dar detalhes da nossa operação, mas queremos que as pessoas sintam que estamos lá.

Tentamos não sobrecarregar com informação, mas destacar conselhos úteis. Por ex. objetos proibidos que não podem entrar no estádio.

Na questão das claques temos uma bolsa específica só para acompanhamento de claques, os *sporters* da PSP, mas tentamos não revelar o número de elementos de polícias que estão presentes na operação para não criar mais tensão no futebol. Caso haja uma situação de violência no desporto, sabem que estamos lá, mas não sabem quantos somos, nem onde estamos, talvez um bocadinho de inspiração israelita nesta filosofia de ação.

Nos jogos maiores, de véspera, fazemos uma conferência de imprensa, um hábito de há muitos anos, aliás sempre com um responsável pelo policiamento desportivo, do trânsito e da comunicação, 3 pessoas, convidamos os jornalistas para esclarecer essas questões, mas aí apostamos na informação televisiva.

Q8. Quando surgem assuntos mediáticos menos favoráveis à instituição, como se posicionam nesses momentos nos vossos canais sociais?

PSP: Nós normalmente tentamos quando um assunto toma dimensões e contornos políticos normalmente o MAI fala, e quando o MAI fala não falamos por cima, até porque estamos aliados com eles a nível da estratégia, há sempre coordenação.

Quando há um assunto, como o vídeo recente no Bairro da Jamaica na Margem Sul, optamos por fazer um comunicado escrito, dizermos que foi aberto um processo de averiguações, mas *online* verificamos que os próprios seguidores comentam e são os próprios seguidores a fazer a defesa da instituição.

Temos um contingente com cerca de 20.000 profissionais, e cada um é agente de relações públicas, boas ou más. Tentamos esclarecer, não confrontar os media, é uma guerra perdida. Tentamos libertar os factos, quando é uma situação mais difícil, mais melindrosa, um comunicado de imprensa, geralmente publicado nas redes para que a sociedade faça o seu julgamento.

Mesmo com regras de conduta digital, é muito difícil controlar tudo o que fazemos *online*, mas tentamos formar e reciclar os nossos comandos (metropolitanos, reginais e distritais), Unidade Especial de Polícia, estabelecimentos de ensino. Para gerir este universo todo e garantir alguma uniformidade não é simples.

Os Comandos têm páginas porque há vantagens localmente, nas relações entre as entidades locais. Por exemplo a Farmácia que sente qualquer problema de segurança na rua e contacta pela página o comando. Não faria sentido que o contacto fosse feito para a Direção Nacional.

De ano a ano, ou de 2 em 2 anos, fazemos reciclagem em termos de formação, vamos a esses comandos, ou convidamos para virem ao Instituto ou à Direção Nacional para relembrar as condutas básicas dos RS. É um desafio em termos de uniformidade de imagem, mas temos de confiar nas pessoas e nas equipas e é importante para a motivação dos profissionais.

Q9. Educar e envolver os cidadãos na adoção de comportamentos corretos perante situações mais complexas que envolvem a sua segurança, faz-se através de conteúdos nos SM? Tipo de conteúdos?

PSP: Tentamos apostar também na criatividade no desenvolvimento de campanhas educativas. Vou dar um exemplo muito prático, que fizemos em ligação com MEO, no Carnaval e numa altura de muitos excessos. Quisemos alertar para que as pessoas não conduzam alcoolizados. Então era uma aplicação fictícia – *sopra mobile*, em que a pessoa soprava para o *smartphone* e aquilo dava um valor de álcool no sangue. Era tudo ficção. Recebemos telefonemas de polícias a dizerem que em operações *stop*, abordavam a pessoa, faziam a continência, boa tarde senhor condutor, os documentos da viatura e antes de eles acabarem de pedir a documentação, a pessoa dentro do carro dizia... eu vi a vossa

campanha, só que não dá... eu quero soprar para dar o exemplo ao meu filho que eu não bebi nada, tenho zero álcool.

Isto é casar o sucesso *online* com a eficácia *offline*, é fazer comunicação interna e externa.

É também importante que o polícia se veja retratado também nas publicações, por isso solicitamos que nos enviem fotos deles próprios, tirados por eles, promove o sentimento de pertença.

Educar, sensibilizar, exige dedicação, campanhas criativas e fora da caixa. Se formos para faixas mais novas a área do *gaming*, os festivais.

A questão da autoproteção na segurança rodoviária, também consideramos muito importante. Divulgamos 80% dos nossos radares fixos. Acho que somos a única polícia do mundo que faz isso, mês a mês, uma vez por mês, cria muitas partilhas e interações, mas as pessoas continuam a conduzir com excesso de velocidade e como tal estas campanhas não são simples. Esta área, da educação rodoviária, exige uma articulação cada vez mais estreita – Estado, polícias, instituições, marcas, e temos de trabalhar estes assuntos junto das crianças e dos mais jovens, envolvendo não só a PSP, não só a ANSR, não só a Brisa, mas também o Ministério da Educação e outros setores, incluindo a comunicação social. É uma questão de cultura de civismo.

Q10. Quais os principais riscos dos SM?

PSP: Fazermos alguma campanha que pensamos que vai ser espetacular e resultar num *back fire*. Os *brainstorming* têm de ser criteriosos. Temos de conhecer bem as sensibilidades internas dos polícias na rua, para não ficarem enfraquecidos e perderem, inclusive, a tal autoridade.

Um exemplo da *New York Police Department* em que pediam fotos com um *hashtag* proposto por eles e aquilo foi um caos. Começaram a aparecer vídeos e fotos com maus procedimentos de polícias, e foi um *anti-hashtag*.

Não temos tido essas experiências, bem pelo contrário. O cidadão português tem gostado desta ligação com a PSP através das nossas páginas e do nosso humor e criatividade – ex. agradecer a um gato com “faro policial” e que resultou na apreensão de canábis, o que gerou interações, 12.000 ou 13.000 *likes* e muitas partilhas.

Se há apreensões de armas, droga, nós tentamos informar as pessoas, para que percebam que os impostos delas também servem para a investigação criminal, mas tentamos contar a história, sempre que conseguimos, com humor e criatividade.

Q11. Como trabalhar o alcance da mensagem via SM? Deveríamos chegar a toda a população portuguesa/residente?

PSP: É cada vez mais importante que as equipas digitais se conheçam e nos *hashtaguem*, para que haja uma promoção das nossas páginas junto de públicos novos, ou seja, cada entidade refere a outra para também conseguirmos projetar a nossa marca

Q12. O que mudou mais profundamente nas estratégias de comunicação organizacional com toda a dinâmica e inovação trazida pelos SM?

A maior exigência não só a nível da quantidade de conteúdos a serem produzidos, mas também na qualidade, que não se desliga num maior escrutínio da sociedade. Com milhares de pessoas a seguirem-nos, não pode haver erros, mesmo erros ortográficos por exemplo, um texto com um erro é inadmissível. Temos de ser profissionais.

Cresceu a exigência. Se publicamos às 5 da tarde, não se pode deixar a publicação livre e sem acompanhamento, temos de seguir a publicação com toda a atenção na próxima hora, mas isto implica uma exigência e muitas horas extra.

A PSP é uma instituição hierarquizada e faz sentido em termos operacionais, mas na comunicação eu tenho de estar à vontade e tenho de ter uma linguagem que todos entendam e falar com desconcentração com a minha hierarquia e junto do nosso Diretor-Nacional. Se quisermos ser relevantes nas redes sociais, temos de ter capacidade de influência dentro da organização.

Se quisermos estar nas RS só numa perspectiva institucionais e informacional, nós não teríamos os números que temos, não teríamos connosco as franjas mais jovens e não estaríamos a chegar aos potenciais candidatos à PSP.