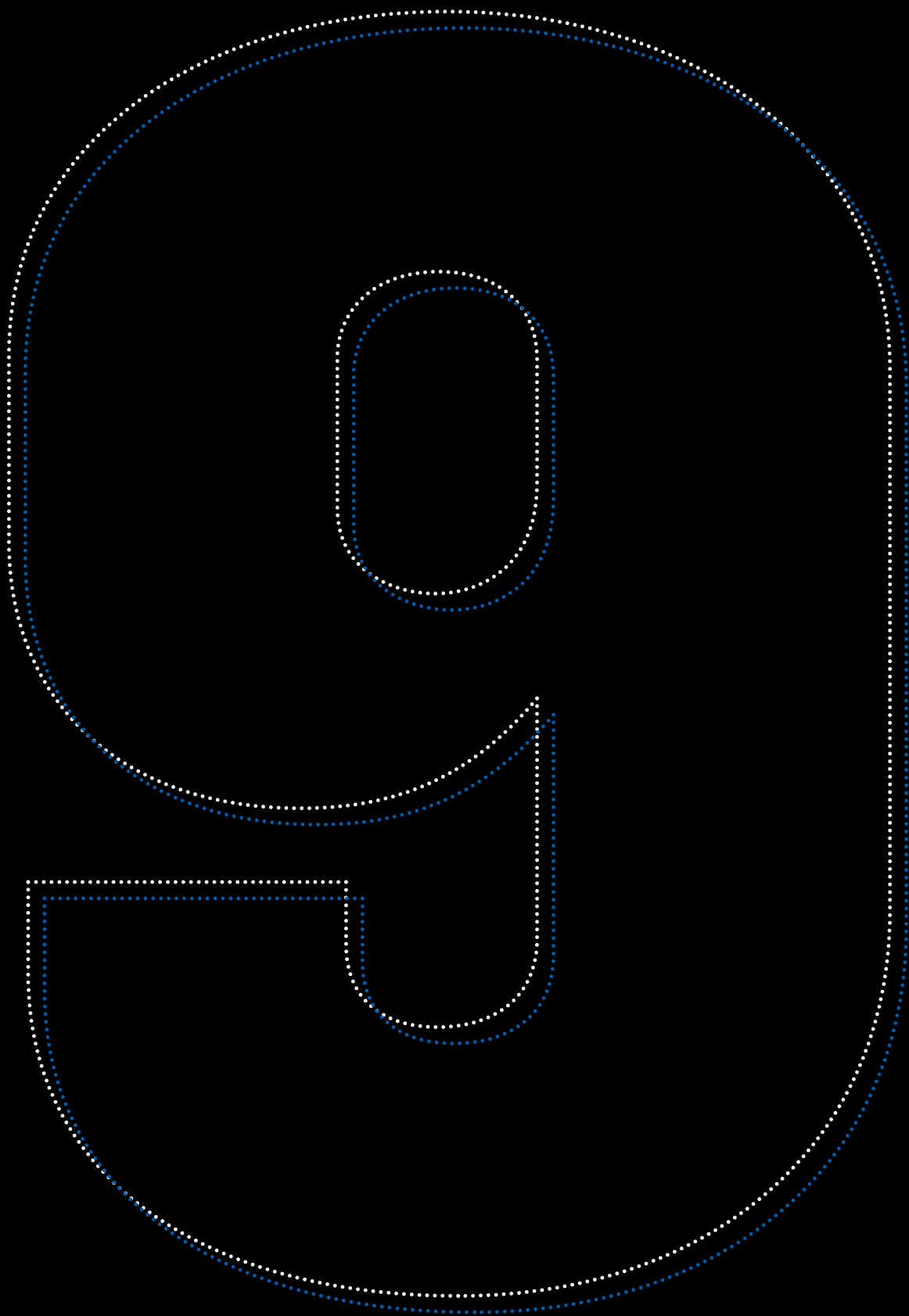




1. INTRODUÇÃO

A comunicação é um instrumento precioso e imprescindível quanto à prevenção ou resolução de uma potencial crise, bem como na reposição da credibilidade e imagem corporativa. As organizações que não possuem um sistema de Gestão de Crise estão mais sensíveis no caso do seu surgimento. A prevenção, o planeamento, são armas que não podem ser descuradas. Existe uma clara advertência, de alguns autores, para a Avaliação das Ameaças e Oportunidades da Crise, que deve preconizar um Processo de Aprendizagem para as organizações. Após uma ocorrência desta natureza, há que aprender com os erros e analisar todo o percurso da crise e as consequentes repercussões para a organização. Por outro lado, os desenvolvimentos tecnológicos a que temos assistido bem como a globalização dos media, exigem dinâmica de actuação, quer ao nível operacional, quer ao nível governativo e até político. Transportando esta realidade para o nosso objecto de estudo, podemos verificar que, apesar desta evolução mediática ser positiva para a OTAN manter o apoio do público face às suas forças internacionais presentes nos diversos Teatros de Operações, e consequentemente o apoio aos Governos fora da Aliança, esta também se revela perversa no que concerne à utilização destes mesmos meios por parte das forças oponentes, na medida em que por eles também são usados para disseminar mensagens, promovendo nos seus públicos, incertezas quanto ao apoio que a Aliança presta. Como na realidade, a surpresa e a imprevisibilidade levam a que os Public Affairs Officers tenham que lidar caso a caso com cada crise, cabendo-lhes delinear a sua estratégia de comunicação quando a crise emerge, mas sempre de acordo com a sua Política.

2. COMUNICAÇÃO DE CRISE, – UMA ESTRATÉGIA NECESSÁRIA

O modo como se comunica revela ser um parâmetro fundamental para a harmonia dentro das organizações. É uma variável que representa e caracteriza o próprio comportamento organizacional. Se a postura de liderança das empresas for de proximidade, os seus colaboradores tenderão a sentir-se mais libertos para criticar procedimentos ou propor melhorias de comportamento. O sentimento de que os quadros de topo estão abertos à comunicação, propicia à confiança e à motivação do trabalhador na organização. Obviamente, todos estes factores são condicionados pela unicidade do comportamento de cada ser humano da organização. Esta importante questão condiciona, também ela, a imprevisibilidade que os comportamentos humanos podem apresentar e que leva à questão central de análise deste estudo, a comunicação de crise e a inevitável construção de um modelo de comunicação de prevenção, protecção e defesa da organização. Face a esta análise, pode-se afirmar que a cultura organizacional é a base que sustenta o sucesso ou insucesso das organizações. Esta não é mais do que um conjunto de normas criadas pelos indivíduos e grupos que a compõem, tendo como objectivo a sua orientação em termos de procedimentos, condutas e normas, com o intuito de orientar comportamentos (Bilhim, 2004: 185-186). Deste modo, «se comunicar serve para construir a sua imagem de empresa, comunicar bem visa a obtenção de

uma imagem positiva, simultaneamente rica e coerente» (Westphalen, s.d.: 5). A comunicação é pois, uma variável muito importante na gestão das organizações. Com a proliferação que se vive hoje, de meios de transmissão de informação – alguns deles imediatos e de afectação massiva, as empresas não podem descuidar a importância estratégica desta potente “arma”. Na realidade, a proliferação massificada de informação que as novas tecnologias permitem é assustadora se se pensar em termos da imensa quantidade de informação que se pode transmitir, na sua imediata disseminação e na problemática dos conteúdos das informações não terem praticamente nenhum controlo quanto a veracidade. Ou seja, todos podem ter acesso a informação e todos podem informar. Põe-se o problema da globalização dos meios de comunicação, ou seja, «à medida que o âmbito e o volume das formas de comunicação e os conteúdos se expandem» as pessoas «tornam-se mais, e não menos, qualificados na interpretação e avaliação das mensagens e do material que encontram» (Giddens, 2008: 482). Tal como sustenta Nuno Goulart Brandão (2010: 111-113), «com a velocidade tecnológica colocam-se os cidadãos perante a possibilidade de serem espectadores de tudo, segundo uma real aceleração da realidade percebida», acrescenta que «os media em geral e a televisão em particular são os principais agentes e fontes de construção da realidade social». A comunicação governamental deve, então, transmitir as actividades desenvolvidas pelos órgãos que o representam de modo a informar a opinião pública e persuadi-la a aderir aos seus objectivos. Contudo, nem sempre se verifica a desejável transparência na comunicação e, inevitavelmente, o interesse público desvanece, contrariando os objectivos pretendidos. Urge a necessidade de comunicar eficazmente, transmitindo de modo assertivo a informação das políticas do governo para influenciar positivamente os cidadãos para as políticas que se advogam. As mensagens que a opinião pública recebe, serão transformadas em reflexo daquilo que o Governo e o seu Executivo transmitiram. De acordo com Cutlip

et al., (1994: 186-227) lidar com informação governamental pode não ser tarefa fácil. Liberar informação pode colocar em risco a própria segurança nacional, provocar prejuízos financeiros. Há que conhecer as regulamentações a aplicar nestes casos. Apesar da controvérsia que este tema gera, os profissionais de comunicação que trabalham em funções governamentais têm que ter especial atenção aos pedidos de informação por parte dos media, dissipando qualquer tipo de conflito de interesses entre o sigilo inerente a assuntos de governação e o desejo de exposição total dos jornalistas. Pois, tal como referem estes autores, os governos, que anteriormente se encontravam mais “resguardados” da atenção dos media e do escrutínio público, agora deparam-se com as suas acções (ou ausência delas) difundidas pelos media internacionais. Westphalen (s.d.: 13) refere que «a imagem não é um fenómeno abstracto, imutável, mas sim a representação de uma situação de facto». Adverte que «nenhuma política de comunicação pode prescindir da realidade». Refere ainda que «tudo é imagem, ou seja, a expressão da personalidade da empresa» e como tal «esta deve procurar dominar as diversas manifestações», porque «numa empresa, tudo é média: o ambiente, os homens e os seus comportamentos» (Westphalen, s.d.: 211). As Relações Públicas preocupam-se com a reputação e existem para evitar uma imagem negativa, bem como para criar ou melhorar uma reputação positiva. Logo, a reputação é um recurso organizacional de um extremo valor intangível, pois as interacções e informações positivas apoiam a construção da reputação, enquanto que as crises constituem uma ameaça à mesma. Langford (2006: 401-403) refere que os danos que uma crise pode causar no sistema financeiro de uma empresa podem-se revelar grandes. Contudo, quando comparados com os prejuízos associados à reputação da organização, esses custos financeiros acabam por se revelar «mínimos». Este autor expõe que a «confiança do mercado e a reputação» são «o custo mais significativo» associado a uma crise e que a reconstrução da reputação

face aos «accionistas e aos *stakeholders*¹», para além de ser «muito dispendioso, pode levar anos a alcançar». Referindo-se à Teoria da Restauração da Imagem Corporativa, Fearn-Banks (2007: 227) afirma que é a organização que determina o que é que pode ameaçar a sua reputação e quais os públicos-alvo a quem deve ser dirigida a comunicação de forma a restaurar a imagem positiva. Neste sentido, acrescenta que as organizações deveriam «procurar as más notícias» do mesmo modo que o fazem quando recolhem notícias positivas, «organizam resumos de imprensa e os lêem bem». Alcançar o reconhecimento público e consequentemente reputação, requer um continuado esforço de gestão da imagem corporativa e isso requer tempo. Com a evolução dos meios de comunicação de massa, a opinião pública tem vindo a ganhar força. As opiniões são agora amplamente divulgadas e rapidamente assimiladas. A opinião pública é poderosa, contudo fragmentada e volátil, consequentemente é alvo de manipulação (Cutlip *et al.*, 1994: 242). Corroboramos com Brandão (2010: 112-113) quando defende que «a responsabilidade social dos media é hoje cada vez maior, na medida em que é fundamental que os cidadãos os entendam como credíveis. Pois são instrumentos de relevância acrescida e influem na formação da opinião pública». Fearn-Banks (2007: 15) afirma que em situações de crise, «o público percepciona a verdade como sendo o que a opinião pública diz». Assim, defende que as organizações deverão «provar aos seus públicos e, muitas vezes à opinião pública em geral, que a predominante opinião negativa não é factual». Esta autora admite que, face a determinado assunto, as pessoas demonstram estar a favor/sentimentos de neutralidade/ou total desinteresse e que, em geral, a maioria das pessoas se enquadram na última categoria. Logo, as Relações Públicas têm como objetivo «reforçar atitudes positivas, alterar atitudes negativas e providenciar informação para que estas não tenham opinião ou que esta seja neutra» face às fun-

ções da organização. A flexibilidade de estratégias permite, a seu tempo, e de acordo com a situação, levar a que haja uma estrutura que amortee o aparecimento de uma crise dentro ou fora da organização e que possa prejudicar o seu funcionamento.

Cutlip *et al.* (1994: 109-118), quando traçam a evolução do conceito de Relações Públicas ao longo da história, fazem referência à comunicação militar. Relatam ainda que a comunicação bidireccional passou a ser amplamente usual após a II Guerra Mundial. O descalabro do apoio público, nos anos 90, devido às inúmeras publicações de notícias nos media, fizeram com que baixasse o nível de popularidade dos militares. Consequentemente, no conflito subsequente, a postura militar face aos media foi defensiva. Apenas com a cobertura televisiva da Guerra do Golfo, em 1991, é que o panorama informativo mudou. Estes autores (Cutlip *et al.* 1994: 484-486), sublinham que nos últimos 20 anos os profissionais de *Public Affairs* têm vindo a ser altamente treinados de modo a enaltecer a sua profissão e proporcionar uma melhor e mais eficaz comunicação face aos seus *stakeholders*. Mencionam ainda que existem recomendações² para que os *Public Affairs* e os jornalistas tenham formação sobre as profissões uns dos outros para que haja um maior entendimento de ambas as partes sobre as «peculiaridades» e «interesses mútuos». Cutlip *et al.* (1994: 14-15) identificam a origem do termo *Public Affairs* como «mais recente» e teve influência norte americana. É utilizado nas Forças Armadas, organizações e ambientes governamentais para designar a função de Relações Públicas. No entanto, na opinião Wilcox *et al.* (1995: 36) *Public Affairs* é parte da função de Relações Públicas, aquela que é especializada no relacionamento com o Governo e com as comunidades locais. Acrescentam que estes milhares de especialistas que trabalham em «meios governamentais, nos serviços militares e junto de figuras políticas», normalmente são apelidados de «*Public Information Officers*» ou «*Public Affairs Officers*». Moloney (2006: 448-

¹ *Stakeholder* é definido por Freeman (1984: 25) como «qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou é afectado pelas acções, decisões e políticas, praticas ou objectivos da organização».

² Coronel WILLEY, Barry E. (1998/1999 Dezembro/Fevereiro). The Military-Media Connection: For Better or Worse, *Military Review* 78, nº 6, pp. 16-20.

450) refere expressamente que as *Public Affairs* são uma parte especializada das Relações Públicas, e tal como descreve, não são mais do que a voz das organizações e grupos de um país ou de uma união política e que serve o propósito de comunicarem entre eles (grupos) ou com os próprios governos sobre assuntos de natureza política em ambientes que vão desde o internacional ao local. Acrescenta que quer as oportunidades, quer as ameaças, antes de se tornarem assuntos passíveis de serem geridos pelas *Public Affairs*, deverão ser previamente identificados.

O *Institute for Crisis Management*³ (2010), uma referência no seio das organizações para esta área estratégica das Relações Públicas, define crise do seguinte modo: «uma interrupção significativa no negócio que estimula uma extensa cobertura mediática». O consequente «escrutínio público afectará o normal desenrolar das operações da organização e poderá também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o seu negócio». Villafañe (1998: 296-297) corrobora com esta visão quando afirma que «os efeitos de uma crise podem oscilar dentro de uma ampla margem que vai do descrédito mais absoluto da organização para superá-la até ao ponto de obter, graças a ela, maiores vantagens competitivas se for resolvida positivamente», e conclui que «a ideia é tão simples quanto completa: o melhor escudo anticrise é uma Imagem Positiva», afirma que essa imagem positiva «consegue-se através da gestão quotidiana da personalidade e da cultura corporativas, isto é, administrando as políticas formais as quais se baseiam primordialmente na comunicação, o mesmo instrumento com que se combatem as crises». A visão de Center e Jackson (1995: 422) também nos oferecem a sua perspectiva quando afirmam que uma «verdadeira crise» é o momento «de reviravolta» após o qual as «coisas irão mudar drasticamente» e advertem que as empresas que não estiverem preparadas para lidar com situações de crise «estão constantemente em

risco». Já Center e Jackson (1995: 422) mencionam que até «as emergências repentinas», de proporções tais que podem levar a situações «de crise», podem ser «antecipadas - senão evitadas», pelo que «a gestão do risco», a «antecipação de assuntos» e os «programas de comunicação de crise» tornaram-se «uma parte importante da tecnologia das Relações Públicas». Fearn-Banks (2001: 481) identifica a crise como possuindo cinco fases: 1) A detecção – quando a organização detecta sinais de aviso; 2) A preparação ou prevenção – face aos sinais de aviso, planejar para evitar a crise através de uma campanha proactiva ou reactiva; 3) Contenção – o esforço para limitar a duração da crise ou para evitar que ela se torne mais séria e demolidora; 4) Recuperação – os esforços que se podem envidar para que a organização volte à normalidade; 5) Lições aprendidas – avaliar a crise e determinar o que realmente foi uma perda e o que pode ser considerado um ganho, de modo a saber identificar, com antecedência, uma nova crise. Acrescentamos um conceito interessante de referir e que permitirá um melhor entendimento das matérias relacionadas com *Public Affairs* e com a Gestão da Comunicação de Crise, que é o de *Issues Management*. A diferenciação entre a detecção de assuntos passíveis de se transformarem em crises e a posterior gestão da mesma são processos que importa esclarecer visto estarem na base do despoletar de procedimentos. Coombs (2007: 23) menciona que *Issue* «é um tipo de problema cuja resolução pode trazer impacto para a organização» e explica que a gestão desses assuntos «inclui a identificação e as medidas tomadas para afectar essas questões». O conceito de *Issues Management* também está ligado ao de *Public Affairs*, na medida em que se relaciona com os aspectos políticos, que por sua vez podem fazer parte das funções das Relações Públicas do ponto de vista da comunicação. Gillions (2006: 379) esclarece a sua posição quanto a dois conceitos – *Issues Management*: «é acerca do modo como se lida

³ O *Institute for Crisis Management* (ICM) foi fundado em 1989 e é especialista em *Crisis Communication Management*. É vocacionado para a elaboração de Planos de Crise, Formação e Consultadoria. Está sediado em Louisville - Estados Unidos da América.

com um debate envolvente de política pública que, ao longo do tempo, modela o modo como a empresa é permitida a operar», relativamente a *Crisis Management*: «é acerca do modo como se lida com o impacto de um evento adverso repentino que fractura a função vital das operações de uma empresa e representa uma ameaça imediata para a sua capacidade de se manter no negócio». Assim, em seu entender, a Gestão de Crises é gerida na altura e tem uma função táctica, enquanto que *Issues Management*, por detectar e prever, reverte-se de um cariz mais futurista, ou seja, é estratégico. De aditar, a informação que McQuail (2005: 512) nos fornece acerca do termo “*agenda-setting*” para indicar um «fenómeno» que já tinha sido amplamente «noticiado e estudado no contexto de campanhas eleitorais». Contudo, McQuail acrescenta que a ideia, ao usar esta expressão, é a de os media «indicarem ao público» quais são os «principais assuntos do dia», o que se reflecte no que o público percepciona como «assuntos principais». Ou seja, serão os assuntos passíveis de escrutínio público e que poderão passar a ser fonte de *Issues Management*. Reportando-se ao ideograma chinês que representa a palavra crise, referido por Fink (1986) como tendo o significado de perigo e oportunidade, Gilpin e Murphy (2008: 13-14) acentuam o paradoxo inerente à dualidade que a definição de crise proporciona ao potenciar, tanto a destruição como a oportunidade. Referem que autores como Fearn-Banks (2007) e Coombs (2007), mencionam a crise não só como extensão de um acontecimento que pode ser prejudicial à organização (e de como deverá ser gerido), mas também as repercussões que estas poderão ter nos membros da organização e nos seus *stakeholders*. Expõem também que, por vezes, uma situação de crise surge quando um, ou mais grupos, de *stakeholders* percepcionam algo que realmente acaba por ser transformado numa crise, ou até no modo como estes grupos lidam face a um rumor. Dois pavios que, quando “inflamados” podem provocar uma crise organizacional. Em consonância com esta ideia, denotam que, tanto

Coombs (2007), como Fearn-Banks (2007), concordam que o rumor ou a percepção de uma crise (sejam estes infundados, ou não) podem despoletar uma resposta. Coombs (2006: 187), falando dos sistemas de resposta às crises, acentua a ideia de que é necessária a avaliação das ameaças e oportunidades trazidas por uma crise. Há que retirar todos os dividendos que uma crise pode reflectir no seio da organização. Quanto melhor forem estudadas todas as lições relacionadas com o processo evolutivo da crise, melhor se poderá compreender o que se passou e daí tirar partido no futuro. Quando Grunig e Repper (1992: 124-150) descrevem «o Modelo para a Gestão Estratégica das Relações Públicas», apresentam três etapas (*Stakeholder*, Público, e Assuntos) onde são descritas as evoluções pelos quais os públicos e os assuntos passam. Afirmam que os públicos normalmente passam de estado latente para o consciente e activo, sempre que uma atitude da organização provoque uma qualquer consequência nesse público, daí que defendam diferentes tipos de programas de Relações Públicas adequados a cada uma das etapas. Também no *Institute for Crisis Management* (2010) se constata que muitas vezes as organizações, quando passam por uma crise, focam as suas atenções na gestão da crise, na reacção dos media e nos planos de contingência, mas muitas vezes não prestam o devido controlo sobre os *stakeholders*. Estes profissionais advertem: «a severidade de uma crise não é determinada pelo problema em si, mas pelos *stakeholders* que são afectados por este e pela forma como eles reagem em resultado do que sucedeu». Cunha *et al.* (2007: 401-403) chamam a atenção para o que apelidam de Teoria das Partes Interessadas (*stakeholders*) e dos Accionistas (*shareholders*), referindo que «a classificação bipartida ajuda a compreender dois grandes modelos acerca das responsabilidades dos gestores das empresas na relação com os accionistas e com outras “partes interessadas” – isto é, como outras entidades que podem afectar o funcionamento da empresa ou podem ser por ela afectadas». Também Gilpin e Murphy

(2008: 118-119) referem a «Teoria de Excelência da Comunicação Bidireccional», defendida por alguns teóricos (Dozier; Grunig e Grunig, 1995; Fearn-Banks 2007) para manter um relacionamento contínuo com os *stakeholders*, partilhando e auscultando as suas impressões e ideias face à organização. Citam Coombs (2007), que defende que esta interacção duplica os sinais de alerta que a organização terá face a um problema que possa vir a estar emergente, para além de reforçar a sua reputação e credibilidade.

Por outro lado, a possibilidade que os avanços tecnológicos trouxeram, de transmissão muito rápida de toda e qualquer informação, faz com que todos nós nos sintamos frágeis. Na realidade todos estamos sujeitos e sensíveis a um boato que possa denegrir a nossa imagem e reputação. E tal como afirma Fearn-Banks (2007: 2-17) «os media vendo-se a eles próprios como advogados do povo, numa crise podem ser os principais adversários». Esta autora, referindo-se à evolução que a comunicação tem vindo a percorrer, declara que «a invenção da *World Wide Web* (...) como meio de recolha e de divulgação de livre informação, trouxe um ainda maior impacto na revolução da comunicação». Quando se refere à comunicação com os «*news media*», Fearn-Banks adverte que: «sinais de alerta, chamados “sintomas”, são cruciais pois a prevenção é a melhor cura para uma crise». De acordo com este pensamento, Langford (2006: 406-407) aconselha que as organizações se preparem para as crises, pois recorda que elas aparecem «como surpresa e em alturas inesperadas» e relembra que existem formas de prevenção. Apresenta as auditorias de crise, os manuais, as simulações e o treino, como métodos para melhor preparar as equipas que terão de lidar com estas situações. Segundo o pensamento de Cutlip *et al.* (1994: 366-370) num negócio/ramo onde a crise faz parte da sua actividade, os gestores devem olhar as Relações Públicas como essenciais. Logo, um Plano de Gestão de Crise deve ser delineado como procedimento preventivo, identificando cenários, definindo prioridades de acção e de resposta aos media. Torna-se «crucial» a definição de

antecipação de cenários e vulnerabilidades da organização, o planeamento estratégico de resposta à crise, não esquecendo a necessária capacidade de detecção da mesma em estádios iniciais, bem como a resposta imediata seguindo o plano de gestão de crises previamente delineado. Assim e tal como foi já afirmado anteriormente, de acordo com o exemplo das fases de uma crise, podemos corroborar com Carty (1992) no que concerne à estreita ligação que as Relações Públicas devem desenvolver em todas estas etapas repletas de vulnerabilidades para as organizações. Bem como com Langford (2006: 397), quando este se refere ao papel das Relações Públicas em toda a envolvente de uma crise, ou seja «a gestão das Relações Públicas numa crise é um dos aspectos mais críticos da comunicação moderna. A gestão eficaz de uma crise protege as empresas, a sua reputação e, por vezes, é capaz de salvar a sua própria existência».

Ora, quando se fala em risco para a reputação e imagem da organização, é o momento em que se deve enquadrar o papel fundamental da Comunicação de Crise – esta área estratégica das Relações Públicas que muito poderá contribuir para atenuar, eliminar e até evitar o aparecimento de situações de crise. Grunig (1992) defende a “Teoria de Excelência” ou «*Excellence Theory*». Esta teoria é advogada como sendo, tal como já afirmámos anteriormente, a «teoria predominante em Relações Públicas/Comunicação de Crise». Fearn-Banks (2007: 54-59) afirma que esta teoria se baseia em «tipos de práticas de Relações Públicas» a que Grunig chamou de «modelos». Os quatro modelos propõem a classificação dos tipos de Relações Públicas que as organizações e os indivíduos poderão utilizar e apresentam uma escala de 1 a 4, sendo o modelo 1, o «menos desejável» e o 4, o «excelente». Fearn-Banks acrescenta que em situações de crise esta seria a prática mais eficaz, se as organizações fossem «receptivas» a essa ideia e se as Relações Públicas possuíssem a experiência suficiente para isso. Porém, o que se verifica na maioria dos casos, é a utilização do modelo simétrico, modelos 1 e 2, face

a «públicos adversários». Grunig e Repper (1992), mencionados por Fearn-Banks, acrescentam que as Relações Públicas terão mais probabilidade de se tornarem excelentes se «fizerem parte integral da gestão estratégica de uma organização» e se, após a identificação dos *stakeholders*, interagirem com esses públicos no início do desenvolvimento dos assuntos através de «programas de comunicação simétrica». Por último, apresentamos o que encontramos em Cutlip *et al.* (1994: 316) e que, na nossa opinião, está em consonância com a excelência que a bidireccionalidade comunicacional promove nos processos organizacionais, se previamente estudada a envolvente do problema que demanda mudança. Estes autores afirmam que as Relações Públicas na sua forma mais avançada, é parte, «cientificamente gerida», do processo de resolução de problemas e de mudança nas organizações. Para encerrar este tópico da excelência da comunicação, queremos reiterar que corroboramos com Carty (1992: 40), quando defende que os profissionais de Relações Públicas deverão estar directamente ligados a todas as fases de controlo, acompanhamento e avaliação de uma crise, pois o seu papel é fundamental na estratégia de comunicação delineada, bem como na monitorização da reputação da organização.

Instituições especializadas exigem planeamentos diferenciados em matérias de políticas de Relações Públicas. As estratégias de comunicação deverão ser adaptadas à realidade organizacional e as estruturas político-militares não são excepção quanto à sua especificidade estratégica. Na era da globalização da informação em que se vive actualmente, as políticas e estratégias de gestão de crises revelam-se essenciais num planeamento preventivo e de antecipação de cenários que poderão de alguma forma prejudicar a imagem das instituições. Nos últimos tempos, muitos estudos têm sido feitos à volta da temática da Gestão de Crises e das políticas de Comunicação de Crise. Contudo os estudos, em geral, baseiam-se essencialmente em investigações levadas a cabo em empresas ou em

organizações de índole particular, ou de carácter, de algum modo, lucrativo. Pretende-se assim, efectuar este trabalho no âmbito da Gestão de Crises na vertente da Comunicação, numa Organização que tem como objectivo primordial a defesa de nações. A opinião pública tem um peso demasiado grande para ser ignorada por uma organização desta dimensão. As Relações Públicas nas organizações de âmbito político-militar funcionam, pois, como uma ferramenta preciosa de delineamento de estratégias eficazes de comunicação.

Após o período da Guerra-Fria e mais recentemente, após os ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001 (bem como, no contexto da Europa, após o 11 Março de 2004), a OTAN tem vindo a desenvolver um crescente número de operações militares. O aumento das notícias por parte dos media também tem, consequentemente, revelado maior procura de informação. Por outro lado, os media também têm demonstrado uma evolução competitiva que está espelhada no desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, nomeadamente com a Internet, permitindo a difusão de informação por audiências globais a uma velocidade estonteante. Em situações de crise, parte das *Public Affairs* a iniciativa de conduzir a comunicação de forma eficaz. Na realidade, a surpresa não avisa que está a chegar, pelo que a posição dos *Public Affairs Officers* é a de lidar caso a caso, mas sempre tendo como orientadora a sua Política.

Como referido, este estudo ambiciona a verificação da abordagem à temática da Comunicação de Crise numa organização tão vasta, observando o *modus operandi* da Aliança de modo a enfatizar a pertinência das estratégias integradas de Gestão de Crise e permitir aferir como são espelhadas as crises da OTAN nos Jornais Nacionais.

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Ao analisarmos os dados recolhidos de modo qualitativo, permitiu-nos caracterizar o contexto em investigação. Ao utilizarmos este método de análise dos dados, obtivemos uma visão holística do fenómeno em estudo, proporcionando por outro lado, uma maior validade, pois os resultados traduzem as especificidades da OTAN. Assim, iniciou-se este estudo com uma pesquisa bibliográfica que nos pudesse remeter para uma observação e análise profunda junto da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Apesar de existir uma crescente preocupação com a temática da comunicação de crise, parece haver um vazio nos estudos académicos relacionados com esta temática em ambientes político-militares, em especial sobre a OTAN. Assim, da análise dos documentos, resultou a possibilidade de construir uma ligação lógica e temporal dos procedimentos, que levou à compreensão e tratamento dos dados que se pretendia verificar, bem como do modo como os profissionais de *Public Affairs* são treinados para lidar com situações que envolvam uma actuação em matéria de Comunicação de Crise, bem como obter dados mais concretos que permitissem uma abordagem mais profunda no que concerne aos procedimentos em situações de crise. Em complementaridade com esta etapa exploratória e para validar os indicadores das nossas hipóteses, decidimos verificar empiricamente se o reflexo das actividades de *Public Affairs* em situações de crise era espelhado de forma neutral pelos Órgãos de Comunicação Social. Assim, recolhemos as notícias segundo a seguinte selecção: todas as notícias dos Jornais Diários Nacionais,

onde constasse a palavra OTAN, mas cujo tema da notícia fosse a própria Aliança, ou as suas acções. Deste modo, no "Horizonte Temporal em Estudo", numa primeira fase, a análise correspondeu ao período de 1 de Maio a 31 Julho de 2010, com um total de 178 notícias analisadas. A razão da escolha deste período prendeu-se com o facto de, durante estes três meses terem ocorrido algumas situações de crise, como o maior ataque a uma base militar da OTAN; cortes financeiros por parte de alguns países Membros, o mês mais sangrento da missão no Afeganistão (Junho) com diversas mortes de militares da OTAN no Teatro de Operações; a destituição do General McChrystal, responsável pela missão da ISAF (Forças da OTAN no Afeganistão); bem como a fuga de documentos classificados para o site da WikiLeaks. Entendemos que era um período propício para a análise de situações de crise que se pretendia efectuar e manteve-se essa observação pelos dois meses subsequentes para verificar a continuidade e/ou acompanhamento desses desenvolvimentos por parte dos jornais. Numa segunda análise, e de modo a proporcionar uma visão mais abrangente, observou-se outro período de tempo, agora referente a 2007. Atendendo que a última morte de um militar português numa missão da OTAN ocorreu a 23 de Novembro de 2007, entendemos recolher a partir desta data, as notícias alusivas exclusivamente a esse trágico acontecimento, num período temporal compreendido entre 23 de Novembro e 23 de Dezembro de 2007, com um total de 53 notícias analisadas. Esta última análise prendeu-se ainda com o facto de não haver estudos idênticos que nos permitissem uma comparação. Assim, voltámos atrás no tempo para analisar como é que uma situação de crise, que envolve o nosso país, é tratada e acompanhada localmente pela imprensa. Essa observação continuou por um mês, também para verificar o modo como este assunto continuava, ou não, a ter destaque e acompanhamento pelos Jornais Diários Nacionais e neste caso em particular, também pelos Jornais Regionais e ainda Jornais e Revistas Semanais. Assim a nossa análise incidiu sobre os

Jornais Diários Nacionais (não gratuitos), com distribuição em todo o território nacional, a saber: Diário de Notícias, Público, Correio da Manhã, Jornal de Notícias, i e 1º de Janeiro. Considerámos ainda dois Jornais Diários Nacionais especializados em assuntos de Economia, pois revelaram alguma frequência (ainda que pouca) na impressão de notícias sobre a OTAN - o Jornal de Negócios e o Diário Económico, tendo este leque de fontes sido alargado também para os Jornais Regionais na segunda parte da recolha de notícias. Procurámos subdividir as notícias por categorias, de forma a cruzar os dados com as variáveis que definimos anteriormente. Desse modo, analisámos as notícias em termos da variável "âmbito", distinguindo as notícias entre "nacionais" e "internacionais": quer o assunto fosse relacionado em especial com Portugal e/ou os seus militares, incluindo a Cimeira de Lisboa e as referências que eram meramente associadas a assuntos gerais de âmbito internacional da Aliança e/ou da Guerra no Afeganistão. Na variável "tipo de relato", foram classificadas as ideias transmitidas sobre a Aliança, na categoria temática correspondente, entre: "positiva", "neutra" ou "negativa". E, as Categorias Temáticas, basearam-se no estudo de Nuno Brandão (2002: 106-121), pois apesar deste se referir a notícias televisivas, com as adequadas adaptações, considerámos que poderiam também elas ser enquadradas nas notícias de imprensa escrita. Assim estipulámos categorias temáticas relevantes para o nosso estudo, ou seja, que caracterizam os temas de maior relevância em termos institucionais e também os que se revelaram mais mediatizados. As opções foram as seguintes: "OTAN" [assuntos relacionados com a vertente institucional: "conceito estratégico" (envolvendo o processo de estruturação do conceito, reuniões, decisões ou outros); pessoal; orçamento; comando; parceiros; imagem institucional e outros]; "mortes" (de civis e/ou de militares ao serviço da OTAN, no Teatro de Operações em resultado de bombardeamentos ou de acidentes, no Teatro de Operações ou outro); "ataques" (envolvendo pessoal ou instalações da OTAN, no Teatro de Operações ou outro,

com ou sem mortes de civis e/ de militares); "Afeganistão" (quando se tratasse de referências à guerra, mas sem ser por nenhuma das razões já aplicadas nas outras categorias); "Kosovo" (quando se tratasse, em específico, de referências a essa missão da Aliança).

4. EXPLANAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS DADOS EMPÍRICOS

Relativamente à recolha de informação dos jornais destacamos primeiro o registo por dia das inserções alusivas à OTAN (que totalizaram 231 notícias), a sua diferenciação entre assuntos nacionais ou internacionais, após a qual se procedeu à sua divisão por categoria temática.

No final de cada mês realizou-se uma catalogação por notícias Positivas, Neutras e Negativas, para se observar, de uma forma mais abrangente, a distribuição por estes três parâmetros, de modo a aferir a tendência procurada por esta investigação.

Na segunda etapa de recolha de informação o processo não se revelou tão complexo, pois só se referia a notícias nacionais e com uma categoria temática específica (Morte de Militar Português) de forma a fornecer os dados comparativos que se desejavam nesta investigação.

Assim, começamos pelos dados encontrados relativamente aos meses de Maio a Julho de 2010, seguidos dos

referentes ao período de 23 de Novembro a 23 de Dezembro de 2007, num total de 178 notícias.

Assim, começando pelo mês de Maio, temos que o maior número de notícias foi registado no dia 7, com 3 referências e o Jornal que mais noticiou sobre a Aliança, neste mês, foi o Correio da Manhã, também com 3 notícias. Essas notícias referiam-se ao facto da Marinha Portuguesa não ir participar num exercício da OTAN por corte nas verbas atribuídas. Mesmo assim, neste mês, o número de notícias Positivas conseguiu igualar as Negativas, ambas com 3 referências cada, as Neutras resumiram-se a uma notícia com a Categoria Temática OTAN. Quanto às notícias Internacionais, o maior número registou-se nos dias 10, 22 e 23, com 4 referências cada. O Jornal que mais noticiou sobre a Aliança neste mês foi o Diário de Notícias, com 11 referências. As datas referidas explicam-se com os temas das notícias: no dia 10 deveram-se a um desfile realizado em Moscovo e no qual a OTAN participou; nos dias 22 e 23 reportam-se a ataques no Afeganistão. De referir mais dois assuntos que tiveram destaque este mês: Um ataque à base da OTAN, no dia 19 e cortes nas verbas da Defesa em Alguns Países Membros. Contudo, este mês registou mais notícias Neutras (18) do que Negativas (14), contra apenas 4 Positivas. Como se pode verificar, durante o mês de Maio foram encontradas um total de 7 notícias nacionais e 36 internacionais, perfazendo um total mensal de 43 notícias com referência à Aliança. Se olharmos para estes dados em termos de predominância nas notícias, podemos verificar que os Jornais Dominantes em Notícias OTAN, em Maio de 2010, foram: o Diário de Notícias com 12, o Jornal de Notícias com 11, o Jornal i com 7, o Correio da Manhã com 5, o Público com 4, o Diário Económico com 3, o 1º Janeiro com 1 notícia e o Jornal de Negócios sem qualquer referência neste mês. Em Junho observámos que o maior número de notícias Nacionais registou-se no dia 28, com 8 referências e os Jornais que mais noticiaram sobre a Aliança neste mês foram o Correio da Manhã e o Diário e Notícias, com 7 notícias cada. No referido dia 28 as no-

tícias diziam respeito ao reforço do número de militares portugueses na missão da ISAF no Afeganistão. Ainda de referir a mancha verificada na zona dos dias 11 e 12, que se refere a notícias relacionadas com o possível encerramento do Comando da OTAN em Oeiras, que se volta a verificar em 16, 25 e 28 com notícias de apoio à manutenção desse Comando em Portugal. Destacamos ainda que no dia 5 o Diário de Notícias faz manchete, com a 1ª página a falar sobre um possível atentado da Al-Qaeda durante a Cimeira de Lisboa que se realizará em Novembro. Este mês encontrou 13 notícias Nacionais Neutras, 6 Positivas e 4 Negativas. Nas notícias internacionais observámos que o maior número de notícias se registou no dia 25, com 6 referências e o Jornal que mais noticiou sobre a Aliança em Junho, foi o Público, com 16 notícias. Efectivamente, foi no dia 23 que se noticiou a destituição do General McChrystal e que iria tomar posse um novo Comandante para as Forças da missão da ISAF no Afeganistão, pelo que durante três dias consecutivos de encontram notícias sobre esse assunto em praticamente todos os jornais. O jornal Público fez manchete na sua 1ª página, de dia 24, com uma notícia sobre a demissão do General McChrystal. Contudo outras datas se destacam este mês como entre o dia 1 e o dia 2 em que várias notícias fazem referência ao ataque Israelita a uma frota humanitária e cuja acção foi veementemente criticada pela Aliança e que teve honras de 1ª página no Diário de Notícias e no Público. Também no dia 7 se destacam notícias relacionadas com a morte de mais 5 militares no Afeganistão. Em Junho destacamos também a saída de 33 notícias com mais conotações negativas para a Aliança, por ser o “mês mais sangrento – 94% mais acidentes do que no ano anterior com artefactos explosivos improvisados”. Durante o mês de Junho foram encontradas um total de 23 notícias nacionais e 58 internacionais, perfazendo um total mensal de 81 notícias com referência à Aliança. Se olharmos para estes dados em termos de predominância nas notícias, podemos verificar que os Jornais que se destacaram com maior nú-

mero de notícias no mês de Junho, foram: o Público e o Diário de Notícias com 18, o Correio da Manhã, o Jornal de Notícias e o Jornal i, com 12, o Diário Económico com 5 e o 1º Janeiro com 4. Quanto a Julho, observámos que o maior número de notícias Nacionais se registou no dia 3, com 4 referências e os Jornais que mais noticiaram sobre a Aliança neste mês foram o Correio da Manhã, o Público e o Diário de Notícias, com 2 notícias cada. As notícias entre o dia 1 e o dia 3, dizem respeito à Visita a Portugal do Secretário-Geral da OTAN, que gerou 7 notícias Neutras e 2 Positivas. Ainda de referir 2 notícias relacionadas com o destacamento de 191 militares portugueses para a missão da ISAF, no Afeganistão. Acerca das notícias internacionais de Julho, verificou-se o maior número de referências no dia 27, com 10 referências e o Jornal que mais noticiou sobre a Aliança este mês, foi o Diário de Notícias, com 15 apontamentos. De facto, foi nesse dia 27 que a imprensa nacional deu destaque à fuga de informação de mais de 92 mil documentos classificados sobre a Guerra no Afeganistão, agora apresentados no *site* da Wikileaks, donde saíram 14 das 34 notícias Negativas à Aliança. Este facto mereceu destaque de 1ª página em 4 Jornais Nacionais: Público, Diário de Notícias, Jornal i e Jornal de Negócios. As restantes notícias Negativas repartiram-se entre os seguintes tópicos: Um ataque a uma das mais importantes bases da OTAN no Afeganistão; o facto da OTAN ter errado o alvo e ter atingido o exército Afegão, provocando 6 mortes; a 1ª Cimeira de Dadores que se realizou em Cabul; o rapto de dois militares da ISAF, bem como uma acusação à Aliança de ter morto 52 civis. Resta dizer que no mês de Julho apenas se verificaram 8 notícias Neutras à OTAN e 2 positivas. Durante o mês de Julho foram encontradas um total de 10 notícias nacionais e 44 internacionais, perfazendo um total mensal de 54 notícias com referência à Aliança. Se olharmos para estes dados em termos de predominância nas notícias, podemos verificar que os Jornais que se destacaram com maior número de notícias no mês de Junho, foram: Diário de Notícias com 17, o Pú-

blico com 11, o Jornal i com 10, o Correio da Manhã com 6, o Jornal de Notícias com 5, o Diário Económico com 2, o Jornal de Negócios com 2 e o 1º Janeiro com 1. Para terminar o primeiro momento de pesquisa, registamos que foram analisadas 178 notícias no período de 1 de Maio a 31 de Julho de 2010.

Passamos agora para os dados referentes ao segundo tempo de recolha das 53 notícias nos Jornais Nacionais. Assim, procurámos todas as referências onde constasse a Categoria Temática “Morte de Militar Português” e no período compreendido entre 23 de Novembro e 23 de Dezembro de 2007. Acerca das notícias nacionais que encontrámos, verificou-se que o maior número de referências se registou no dia 25, data em que foi noticiada, pela primeira vez, a morte de militar português. Esse dia aparece então com 16 referências e o Jornal que mais noticiou sobre esta categoria foi o Diário de Notícias, com 6 registos encontrados. Apesar do militar ter falecido no dia 23, os órgãos de Comunicação Social só comunicaram essa tragédia a partir do dia 25 de Novembro, tendo voltado a ter um pico de notícias no dia 27, dia em que se realizou o funeral do jovem militar, onde verificámos 14 notícias distribuídas por todo o País. Podemos verificar que, durante sensivelmente uma semana, a imprensa nacional deu destaque a este acontecimento, após o qual apenas mais duas referências surgiram até ao dia 23 de Dezembro de 2007. Acrescentamos que, metodologicamente, optámos por registar todos os jornais diários, semanários e revistas onde constasse esta referência, sendo que listámos uma grande quantidade de fontes. Analisámos as 53 notícias nacionais, de modo a determinar, face à tragédia que tinha ocorrido, se o tipo de relato efectuado transmitia alguma conotação Positiva, Neutra ou Negativa para a OTAN. Assim, contabilizámos 6 notícias positivas (porque o que aconteceu foi um acidente rodoviário e porque o militar adorava estar na missão da ISAF), 29 neutras (em que as menções à Aliança eram simplesmente para ligar o acontecimento à situação do militar se encontrar destacado em missão da OTAN) e 18 ne-

gativas (pois houve a ligação daquele acontecimento às outras mortes anteriormente ocorridas com portugueses, ou até na missão em geral). De todas as notícias analisadas apenas uma faz referência ao facto da Aliança ter lamentado o acontecimento numa das suas páginas da Internet, exaltando as qualidades do militar falecido em missão. Quanto às fontes de dados nacionais, apenas mencionam o Estado-Maior-General das Forças Armadas e não há referência alguma ao *Public Affairs Officer* Nacional (Ministério da Defesa Nacional). Na imprensa nacional, este acontecimento mereceu destaque de 1ª página por 10 vezes: no Jornal de Notícias, no Diário de Notícias (2 vezes: no dia em que anunciaram a morte e repetindo no dia do funeral do jovem militar), no Correio da Manhã (3 vezes, no dia em que anunciaram a morte; quando o corpo do jovem chegou a Portugal e no dia do funeral), no 24 Horas, no Público, no Destak e no Global. Se olharmos para estes dados em termos de predominância nas notícias, podemos verificar que os Jornais que se destacaram com maior número de notícias foram: o Diário de Notícias com 6, o Correio da Manhã e o Público com 5 notícias cada, o 24 Horas com 4, o Jornal de Notícias, o 1º de Janeiro, o Global e o Metro todos com 3 notícias cada, o Expresso, o Destak, o Diário de Coimbra, o Jornal da Madeira todos com 2 referências cada e ainda o Diário do Sul, o Diário de Viseu, o Diário de Aveiro, o Correio dos Açores, o Correio do Minho, o Diário do Minho, o Açoriano Oriental, o Record, o Jornal Sol, o Comércio de Gaia, a revista Sábado, a revista Visão e a revista Focus, todos com 1 notícia cada.

5. ILAÇÕES DA ANÁLISE DE DADOS

Numa primeira fase o nosso trabalho centrou-se numa detalhada observação às estruturas da Aliança, que fomos tentando compreender através da leitura histórica dos contextos que esta organização tem passado. Desde os anos 90 que novos desafios à segurança da Europa levaram a uma mudança na estrutura da OTAN. Uma grande transformação tem sido levada a cabo no seio da Aliança e que abarca também a comunicação estratégica desta organização. Chegámos à informação de que a OTAN, após o período da Guerra-fria começou a despoletar dúvidas na opinião pública acerca da sua essência e da necessidade da sua continuidade. Neste seguimento sentimos a necessidade de observar o “estado da arte” da opinião pública face a esta problemática, o que nos levou a concluir que, apesar de ainda haver um grande apoio público face à manutenção da OTAN como garante da segurança da Atlântico Norte, muitas dúvidas surgem quanto à continuidade da ligação às missões internacionais, como a ISAF. Factor esse que fomenta uma diminuição do nível desejado de cooperação da opinião pública. Com base nos resultados obtidos, pode-se verificar uma, não muito alta, taxa de eficácia comunicacional face aos seus *stakeholders*. E, como referimos, um dos factores chave para essa descredibilização da essência da OTAN é a participação de forças internacionais no Teatro de Operações do Afeganistão. De facto, a missão da ISAF tem-se revelado altamente dispendiosa quer em termos financeiros para os Países Membros da Aliança, quer em perda de vidas humanas. O aumento do apoio público urge e a OTAN

promove, em diversas frentes, estratégias para aumentar a percepção pública face à sua missão e objectivos. De facto, a importância dada na função das *Public Affairs* que se relaciona com as *Media Relations* é enorme, muito devido ao facto de daí provir a maior parte da informação que construirá ou deitará por terra a reputação da Aliança. A política de *Public Affairs* apadrinha uma postura de sensibilização pró-activa dos públicos e o bom relacionamento com os media e a comunidade civil. As *Public Affairs* preconizam uma postura de estreitamento de laços, baseada na confiança e na credibilidade entre a estrutura político-militar, os media e os públicos da Aliança. Este relacionamento é fundamental pois em situações de crise, a Aliança poderá contar com o seu apoio. Assim, estes laços deverão ser desenvolvidos ao longo dos tempos e não apenas quando a crise já está presente e esta ligação aos media tem, de facto, um grande relevo no que concerne às actividades das *Public Affairs* da OTAN.

Com base na “triangulação” entre os conceitos investigados na parte teórica e os dados fornecidos de acordo com os indicadores identificados, podemos afirmar que a OTAN está ciente que a Gestão de Crises é uma problemática actual e premente pelo que já se encontra implementado um planeamento de contingência adequado às realidades da organização, no qual a vertente da Comunicação de Crise tem um papel de relevo e as *Public Affairs*, uma atribuição basilar. Relativamente aos Jornais Diários Nacionais, em geral reportam as situações de crise da Aliança e fazem-no, em regra, de forma neutral, mas apenas relativamente aos assuntos que de alguma forma estejam relacionados com o país de origem de quem os reporta. Na nossa investigação que decorreu em dois períodos e situações distintas e da qual os dados referentes aos assuntos nacionais (na maioria neutras) divergiam das situações identificadas como internacionais (na maioria negativas). De acordo com os dados obtidos, na classificação de notícias, concluiu-se que os Jornais Diários Nacionais espelham as crises da Aliança, em geral de forma negativa, tendo-se

registado um valor de 59% de notícias negativas à Aliança nos 3 meses analisados. No entanto, quando a temática envolve uma crise, como a morte de um militar nacional, como essa mesma crise está, de alguma forma, relacionada com o país de origem dos Órgãos de Comunicação Social que reportam as notícias, estas revelam-se neutras. Com base nas duas recolhas efectuadas (1 de Maio a 31 de Julho 2010, contrapondo com 23 de Novembro a 23 de Dezembro de 2007) verificámos valores muito idênticos de neutralidade das notícias nacionais 57% e 55% respectivamente. Para além de se ter verificado que esta Estratégia de Comunicação de Crise não se revela positiva em termos de impacto noticioso, quando se referia a notícias de âmbito Internacional, os temas, como por exemplo a morte de militares no teatro de operações, são indicadores da relevância que os órgãos de comunicação social e respectivos públicos lhes atribuem, consoante se trate, ou não, de militares nacionais ou de assuntos que se relacionam directamente com o seu país de origem.

Quanto às nossas considerações, resumimos que, comunicar tornou-se agora prioritário, uma vez que a Aliança está a sofrer uma crise de Identidade e necessita a todo o custo ganhar o apoio público para fundamentar a continuidade da sua própria existência. Devemos, no entanto reconhecer, que em termos de relacionamento com os media a estrutura é exemplar, se bem que os resultados visíveis não sejam à mesma escala. Há que admitir, também, que os esforços desenvolvidos em situações de crise são prontamente concertados pelas *Public Affairs*, demonstrando uma boa planificação e treino.

Com este trabalho pretendeu-se contribuir e identificar novos caminhos de estudo, que se mais aprofundados contribuirão para uma comunicação mais eficaz e quem sabe até, de excelência. Podemos dar, como exemplo, a observação e uma análise profunda à eficácia dos conteúdos dos diversos meios que a OTAN utiliza para comunicar com todos os públicos na comunidade internacional ou uma análise da receptividade da opinião

pública aos novos media da Aliança ou até uma mesma observação das notícias dos jornais, desta feita à escala internacional.

A validade desta investigação para a comunidade organizacional da OTAN e para a comunidade científica, é agora de relevo, visto já permitir estudos comparados que avaliem a evolução da eficácia comunicacional da OTAN, através do reflexo espelhado pelos órgãos de comunicação social.

6. CONCLUSÕES

A estrutura, o ambiente e as condições de trabalho são de importância extrema para as organizações, podendo condicionar o seu sucesso (Bilhim, 2004). Como os públicos estão cada vez mais informados, o que conduz a uma cidadania mais activa, a comunicação política, e também a militar, devem transmitir as actividades desenvolvidas pelos órgãos que os representam para informar a opinião pública e persuadi-la a aderir aos seus objectivos. Contudo, tal como defende Giddens (2008), nem sempre é observada a desejável transparência na comunicação e, inevitavelmente, o interesse público esmorece, contrariando

o efeito desejado. Assim, urge a necessidade de comunicar eficazmente, de forma a influenciar positivamente os cidadãos para as políticas que se advogam, pois o seu apoio é fundamental. Logo, o governo deve comunicar e interagir com a sociedade, com a opinião pública, com os seus eleitores, para alcançar reciprocidade e cumplicidade para as suas decisões. As opiniões são agora amplamente divulgadas e rapidamente assimiladas. A opinião pública tornou-se poderosa, contudo, e segundo Cutlip et al. (1994), fragmentada e volátil, consequen-

temente é alvo de manipulação. E em situações de crise, o público entende como verdade o que a opinião pública diz, pelo que as organizações deverão demonstrar aos seus públicos e à opinião pública em geral, que a opinião negativa pode não ser factual. Fearn-Banks (2007) afirma que face a determinado assunto, as pessoas demonstram sentimentos de neutralidade, positividade ou de total desinteresse e que, em geral, a maioria das pessoas se enquadram na última categoria. Assim, as Relações Públicas têm a missão de reforçar as atitudes positivas, mudar as atitudes negativas e fomentar a informação que leve à positividade ou, pelos menos, à neutralidade.

Na realidade foi este o cenário encontrado em relação à opinião pública face à Aliança. Esta preocupação já é uma realidade na OTAN e este seu objectivo de “mudar a percepção” do público, tem-se verificado uma “batalha” constante. Cabe às *Public Affairs* apoiar a organização no reconhecer, entender e lidar com a opinião pública, pois esta revela-se sempre presente, dinâmica e influenciadora dos meios envolventes das organizações. Na OTAN, as novas estruturas organizativas, na vertente comunicacional, demonstram um perfeito conhecimento destas realidades sociais influenciadoras de todo o funcionamento da Aliança. Contudo, a sua estratégia de comunicação de crise não se está a efectivar eficazmente, provocando porventura, a manutenção da actual situação no que concerne à crise de identidade, o que se reflecte no modo como os jornais espelham negativamente as suas situações de crise, com a excepção dos assuntos nacionais que se têm revelado expostos à opinião pública de forma, em geral, neutra. E, tal como defende Michael Bland (1998), se por um lado uma crise é um incidente grave que afecta a reputação da organização e que por tal receberá notoriedade negativa em termos mediáticos, por outro, a sua gestão eficaz pode promover a reputação organizacional. Tal como já mencionado, Villafañe (1998: 296-297) corrobora com esta visão quando conclui que «melhor escudo anticrise é uma Imagem Positiva».

Contudo, e para terminar, entendemos que a prevenção é a melhor cura para uma crise. Por isso, maiores esforços devem ser concertados tendo em vista esta nova etapa que a Aliança está a promover no sentido de integrar as suas estratégias comunicacionais.

O sucesso de uma organização está directamente ligado ao sucesso da sua comunicação.

Consideramos, assim, que este trabalho proporcionou novos conhecimentos para a comunidade científica no que concerne à comunicação de uma organização de porte considerável e com ambientes e variantes multiculturais e multinacionais. E, por outro lado, ao confrontar as práticas da OTAN na sua vertente comunicacional, com as teorias preconizadas pelos especialistas, promoveu ainda um melhor entendimento desta realidade organizacional podendo, deste modo, também contribuir para a melhoria de procedimentos, tendo em vista a eficácia da sua comunicação e consequente aumento de notoriedade na opinião pública, o que naturalmente proporcionará a desejada prossecução dos objectivos que a Organização do Tratado do Atlântico Norte preconiza.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, João Abreu de Faria (2004). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, 3ª Ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bland, Michael (1998). *Communicating Out of a Crisis*, London, MacMillan Press.
- Brandão, Nuno G. (2002). *O Espectáculo das Notícias – A Televisão Generalista e a Abertura dos Telejornais*, Lisboa, Editorial Notícias.
- Brandão, Nuno G. (2010). *As Notícias nos Telejornais – Que serviço Público para o Século XXI?*, Lisboa, Guerra e Paz.
- Carty, Francis Xavier (1992). *Farewell to Hype – The Emergence of Real Public Relations*, Dublin, Able Press.
- Center, Allen H.; Jackson, Patrick (1995). *Public Relations Practices – Managerial Case Studies & Problems*, 5ª Ed., EUA, Prentice Hall.
- Coombs, W. Timothy (2006). *Crisis Management: A Communicative Approach in Carl Botan; Vincent Hazleton, Public Relations Theory II*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. Timothy (2007). *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing, and Responding*, 2ª Ed., California, Sage Publications.
- Cunha, Miguel P. et al. (2007). *Tempos Modernos – Uma História das Organizações e da Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Cutlip, Scott et al. (1994). *Effective Public Relations*, 7ª Ed., New Jersey, Prentice Hall International Editions.
- Dozier, D. M.; Grunig, L. A.; Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Mahwah, New Jersey, Erlbaum.
- Fearn-Banks, Kathleen (2001). *Crisis Communication – A Review of Some Best Practices*, in Robert L. Heath (Cord.), *Handbook of Public Relations*, California, Sage Publications.
- Fearn-Banks, Kathleen (2007). *Crisis Communication – A Casebook Approach*, 3ª Ed., New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York, AMACOM.
- Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Boston, Pitmann.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*, 6ª Ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gillions, Paul (2006). *Issues Management*, in R. Tench; L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall.
- Gilpin, D. R.; Murphy, P. J. (2008). *Crisis Management in a Complex World*, New York, Oxford University Press.
- Grunig, James E. (Ed.), (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, James E.; Repper Fred C. (1992) *Strategic Management, Publics, and Issues*, in James E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Langford, Martin (2006). *Crisis Public Relations Management*, in R. Tench; L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall.
- McQuail, Denis (2005). *McQuail's Mass Communication Theory*, 5ª Ed., London, Sage Publications.
- Moloney, Kevin (2006). *Public Affairs*, in R. Tench; L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Westphalen, Marie-Hélène (s.d.). *A Comunicação na Empresa*, Porto, Rés-Editora.
- Wilcox, Dennis L. et al. (1995). *Public Relations Strategies and Tactics*, 4ª Ed., New York, HarperCollins College Publishers.

WEBGRAFIA

Institute for Crisis Management (2010). *Annual ICM Crisis Report*, consultado em 10OUT10, <http://www.crisisexperts.com>