

OBSERVARE 1st International Conference

16 - 17 - 18 November, 2011

I Congresso Internacional do OBSERVARE

16 - 17 - 18 Novembro, 2011

INTERNATIONAL TRENDS and Portugal's Position



AS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS e a posição de Portugal

Actas

Universidade Autónoma de Lisboa | Fundação Calouste Gulbenkian

<http://observare.ual.pt/conference>

As Crises da NATO – Tendências do seu reflexo nos Jornais Portugueses

Patrícia Marcelino
Universidade do Minho

Palavras chave: Gestão de Crises, Comunicação Estratégica, Comunicação de Crise, OTAN

É curioso observar as tendências no domínio da comunicação, nos cenários de crise que temos vindo a observar por todo o mundo nos últimos anos. Apesar do conceito de crise abarcar diversas interpretações, é consensual que as organizações têm um papel importante na sua prevenção. Logo, durante o planeamento estratégico é imperioso que as organizações possuam uma gestão baseada numa visão de futuro, que lhes permita actuar atempadamente e eficazmente quando estas situações surgem. Isso representa também a concepção de um manual de gestão de crise, que deverá incluir o respectivo plano de comunicação. Deste modo, a comunicação estratégica assume um papel crucial no delineamento de estratégias integradas que envolvem a gestão de crises.

A nossa investigação centrou-se na importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação da organização e no seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização.

A pesquisa reflecte esta abordagem, tendo como cenário para este estudo de caso, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Depois de observados os padrões principais durante situações de crise, no que concerne à imagem da Aliança reflectida nos jornais, traçaremos as tendências comparando com a influência que um “tema Português” pode ter na alavancagem dessa propensão. Quando uma situação de crise ocorre, como mortes no teatro de operações, e está de alguma forma relacionada com a nacionalidade do repórter/jornal, pode alterar a tendência – no que concerne à imagem da OTAN, as notícias passam de um tom negativo para um neutro.

Patrícia Marcelino – Licenciada em Relações Públicas e Publicidade – área em que trabalha há cerca de 16 anos, no Ministério da Defesa Nacional. Em 2010 recebeu o Prémio de Mérito de Melhor Aluno do Mestrado em Comunicação Integrada/INP com a tese “Gestão de Crises - OTAN: Uma Estratégia de Comunicação de Crise a 28”. É Doutoranda em Ciências da Comunicação na Universidade do Minho/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Publicou diversos artigos na área da Comunicação Estratégica, Comunicação de Crise e Responsabilidade Social.

NATO's Crisis – Trends of their reflex in the Portuguese newspapers

Patrícia Marcelino

Abstract

In all these crisis scenarios we have been facing throughout the world, in the past recent years, it's curious to observe the trends in the communicational domain. Although crisis concept encompasses several interpretations, it is consensual that organizations have an important role in its prevention. So, during the strategic planning, it's imperious that organizations have forward thinking management allowing them to act in a timely and efficient way when these disruptions arise. That also represents the conception of a crisis management manual which shall include the respective communication plan. Therefore, strategic communication assumes a crucial role in the design of integrated strategies that involve crisis management.

Our research focuses on the importance of communication for the operation, image and reputation, and its weight within the organization, giving a special emphasis on crisis communication as part of the strategic communication of an organization. This study reflects that approach, having as a set up for this case study, the North Atlantic Treaty Organization (NATO). After observing what are the main patterns, during crisis situations, regarding the image of the Alliance reflected on the newspapers, we'll set up the trends comparing with the influence that a "Portuguese matter" can have in the leverage of that tendency. When a crisis situation happens, like deaths in the theatre of operations, and it is somehow related with the nationality of the reporter/newspaper, it can alter the trend - news change from a negative to a neutral tone regarding NATO's image.

Keywords: Crisis Management, Strategic Communication, Crisis Communication, NATO

As Crises da NATO – Tendências do seu reflexo nos Jornais Portugueses

Resumo

É curioso observar as tendências no domínio da comunicação, nos cenários de crise que temos vindo a observar por todo o mundo nos últimos anos. Apesar do conceito de crise abarcar diversas interpretações, é consensual que as organizações têm um papel importante na sua prevenção. Logo, durante o planeamento estratégico é imperioso que as organizações possuam uma gestão baseada numa visão de futuro, que lhes permita actuar atempada e eficazmente quando estas situações surgem. Isso representa também a concepção de um manual de gestão de crise, que deverá incluir o respectivo plano de comunicação. Deste modo, a comunicação estratégica assume um papel crucial no delineamento de estratégias integradas que envolvem a gestão de crises.

A nossa investigação centrou-se na importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação da organização e no seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização.

A pesquisa reflecte esta abordagem, tendo como cenário para este estudo de caso, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO). Depois de observados os padrões principais durante situações de crise, no que concerne à imagem da Aliança reflectida nos jornais, traçaremos as tendências comparando com a influência que um "tema Português" pode ter na alavancagem dessa propensão. Quando uma situação de crise ocorre, como mortes no teatro de operações, e está de alguma forma relacionada com a nacionalidade do repórter/jornal, pode alterar a tendência – no que concerne à imagem da NATO, as notícias passam de um tom negativo para um neutro.

Palavras-chave:

Gestão de Crises, Comunicação Estratégica, Comunicação de Crise, NATO

Introdução

Observar as tendências no domínio da comunicação em cenários de crise foi o que motivou a nossa investigação, pois temos que 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. Logo, no caso do surgimento de uma situação anómala, as organizações que não possuam um sistema de Gestão de Crise estarão mais sensíveis. Logo, a prevenção e o planeamento são armas que não podem ser descuradas. Alguns autores advertem que a avaliação das ameaças e oportunidades da crise, deve preconizar um processo de aprendizagem para as organizações, porque após uma ocorrência desta natureza, há que aprender com os erros, analisar todo o percurso da crise e as consequentes repercussões para a organização. Por outro lado, a globalização dos media, fomentada pelos desenvolvimentos tecnológicos a que temos assistido nas últimas décadas, exige uma 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 NATO 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 do chamado *cidadão jornalista*.

Como na realidade, a surpresa e a imprevisibilidade fazem parte da crise, um relacionamento previamente sedimentado com os media poderá revelar-se como um amortecedor dos impactos noticiosos.

A importância de uma estratégia de comunicação na Gestão de Crises

A cultura organizacional, sendo a base que sustenta o sucesso ou insucesso das organizações, 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). Logo, o modo como se comunica revela ser um parâmetro fundamental para a notoriedade das organizações e 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.

Associando as Relações Públicas à preocupação com a reputação, podemos afirmar que a sua existência serve (também) para evitar uma imagem negativa, bem como para criar ou promover uma reputação positiva, pois essa reputação é um recurso organizacional de um extremo valor intangível, onde as interações e informações positivas apoiam a sua construção, 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, mas se comparados com os prejuízos associados à reputação da organização, esses custos financeiros acabam por se revelar mínimos. A reconstrução da reputação face aos accionistas e aos *stakeholders*, para além de acarretar custos muito elevados, 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, as organizações deveriam procurar as más notícias do mesmo modo que o fazem quando recolhem notícias positivas.

Alcançar o reconhecimento público e consequentemente reputação, requer um continuado esforço de gestão da imagem corporativa e isso requer tempo. E, tal como uma referência no seio das organizações para esta área estratégica das Relações Públicas - o *Institute for Crisis Management*¹

¹ 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.

(2011) define, crise é uma interrupção significativa no negócio que estimula uma extensa cobertura mediática e cujo 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.

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). 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. E como em situações de crise, o público percebe a verdade como sendo o que a opinião pública diz. Logo, as Relações Públicas procuram reforçar atitudes positivas, alterar atitudes negativas face às funções da organização. A flexibilidade das 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. Com a proliferação que se vive hoje, de meios de transmissão de informação – alguns deles imediatos e de afectação massiva, as empresas não podem descurar a importância estratégica desta potente “arma”. Tal como sustenta Brandão (2010: 111-113), a velocidade tecnológica dá aos cidadãos a possibilidade de serem espectadores de tudo, onde os media e a televisão são «os principais agentes e fontes de construção da realidade social». Já McQuail (2005: 512) defende que os media indicam ao público quais são os principais assuntos da *agenda-setting*, o que se reflecte no que o público percebe como assuntos principais. Ou seja, serão os assuntos passíveis de escrutínio público e que poderão passar a ser fonte de Gestão de Crises.

Os avanços tecnológicos trouxeram a transmissão muito rápida de toda e qualquer informação, o que 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, os media vêem-se a eles próprios como advogados do povo e numa crise podem ser os principais adversários das organizações. No que concerne à comunicação com os novos media, os sinais de alerta são cruciais pois a prevenção é a melhor cura para uma crise. Existem formas de prevenção, como as auditorias de crise, os manuais, as simulações e o treino, métodos para melhor preparar as equipas que terão de lidar com estas situações. 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. A gestão eficaz de uma crise protege as empresas, a sua reputação e, por vezes, é capaz de salvar a sua própria existência. Nos sistemas de resposta às crises, é necessária a avaliação das ameaças e oportunidades trazidas por uma crise, e há que retirar todos os dividendos que esta pode reflectir no seio da organização, pois 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 (Coombs, 2006: 187). Assim, e no que concerne às suas etapas, seguimos o pensamento de Fearn-Banks (2001: 481), quando esta 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, planeia para evitar a crise através de uma campanha proactiva ou reactiva; 3) A Contenção – o esforço para limitar a duração da crise ou para evitar que ela se torne mais séria e demolidora; 4) A Recuperação – esforços que se podem enviar 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.

Como 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. Assim,

reiteramos 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.

Estratégia Metodológica

Após o período da Guerra-Fria e mais recentemente, após os ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001, a NATO tem vindo a desenvolver um crescente número de operações militares e o aumento das notícias por parte dos media 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 Relações Públicas 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.

A nossa investigação centrou-se na importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação da organização e no seu peso dentro da mesma, dando um especial relevo à variável da comunicação de crise como parte integrante da comunicação estratégica de uma organização. Ou seja, ambicionámos verificar como é que as crises da NATO são reflectidas nos jornais nacionais, observando os padrões principais durante situações de crise no que concerne à imagem da Aliança reflectida nos jornais portugueses. Após traçar as tendências, comparámo-las com a influência que um assunto português poderia ter na alavancagem da propensão para estas se revelarem positivas, neutras ou negativas.

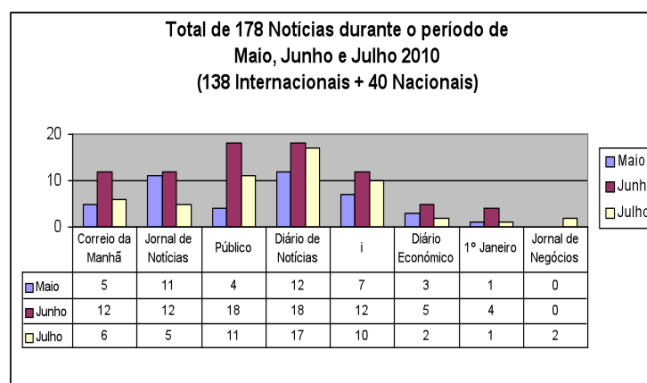
Partindo destes pressupostos, colocámos a seguinte hipótese:

- Os Jornais portugueses, em geral reportam as situações de crise da Aliança e fazem-no, em regra, de forma neutral.

Ou seja, será que a Comunicação Estratégica da Aliança se revela positiva em termos de impacto noticioso?

Como 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, recolhemos as notícias segundo a seguinte selecção: todas as notícias dos Jornais Diários Nacionais, onde constasse a palavra NATO e cujo tema da notícia fosse a própria Aliança ou as suas acções. Deste modo, numa primeira fase, a análise correspondeu ao período de 1 de Maio a 31 Julho de 2010, com um total de 178 notícias analisadas (ver Gráfico 1). 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 NATO; cortes financeiros por parte de alguns países Membros; o mês mais sangrento da missão no Afeganistão (Junho) com diversas mortes de militares da NATO no Teatro de Operações; a destituição do General McChrystal, responsável pela missão da ISAF (Forças da NATO no Afeganistão); bem como a fuga de documentos classificados para o *site* da Wikileaks. Entendemos, assim, que era um período propício para a análise de situações de crise que se pretendia efectuar, pelo que se manteve essa observação pelos dois meses subsequentes para verificar a continuidade e/ou acompanhamento desses desenvolvimentos por parte dos jornais.

Gráfico 1



Fonte: Marcelino (2010)

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 NATO 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 Portugueses.

Ainda relativamente à recolha de informação dos jornais, destacamos primeiro o registo por dia das inserções alusivas à NATO (que totalizaram 231 notícias), a sua diferenciação entre assuntos nacionais ou internacionais, após a qual se procedeu à sua divisão por categoria temática (NATO, Afeganistão, Kosovo, Ataques e Mortes). 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.

Os Principais Dados Empíricos

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.

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. Em Junho observámos que o maior número de notícias Nacionais se registou no dia 28, com 8 referências. No referido dia 28, as notícias 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 NATO 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. Contudo, outras datas se destacam este mês, como por exemplo, 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. Quanto a Julho, observámos que o maior número de notícias Nacionais se registou no dia 3, com 4 referências. As notícias entre o dia 1 e o dia 3, dizem respeito à Visita a Portugal do Secretário-Geral da NATO, 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 NATO no Afeganistão; o facto da NATO 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 NATO 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. 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. Observando os gráficos 2 e 3, pode-se verificar que as categorias temáticas mais frequentes nas notícias internacionais são NATO, com 35%, 33% Afeganistão, seguido de Mortes - com 24% e ainda 8% em ataques. Já nas notícias nacionais os valores diferem bastante: NATO registou 80% e Afeganistão os restantes 20%.

Gráfico 2

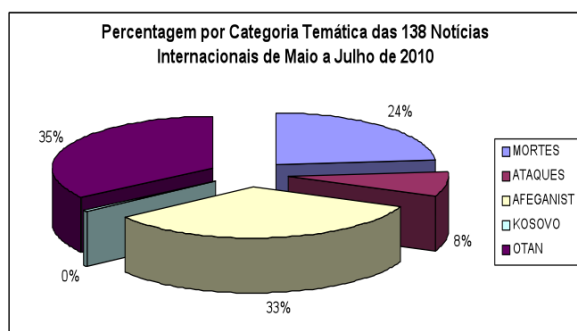
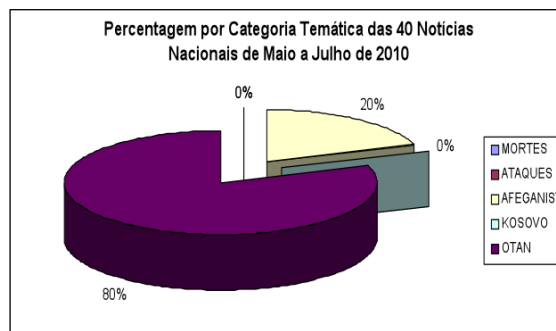


Gráfico 3



Fonte: Marcelino (2010)

No que concerne à classificação das notícias mencionadas, observamos no gráfico 4, que relativamente às notícias internacionais a percentagem maior (59%) refere-se a notícias classificadas de Negativas, 34% são Neutras e apenas 7% se revelam Positivas. Contudo, a tendência revela alterar-se na classificação das notícias nacionais, pois 52% passa a ser a maior percentagem

verificada na classificação Neutra, 30% das notícias afiguram-se Positivas e apenas 18% se apresentam como Negativas, tal como se pode ver na representação do gráfico 5.

Gráfico 4

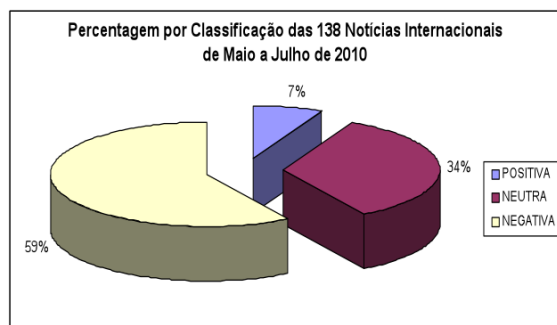
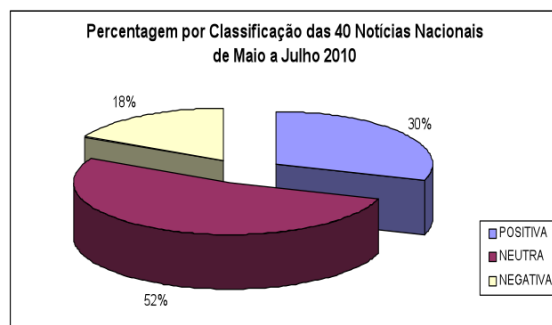


Gráfico 5

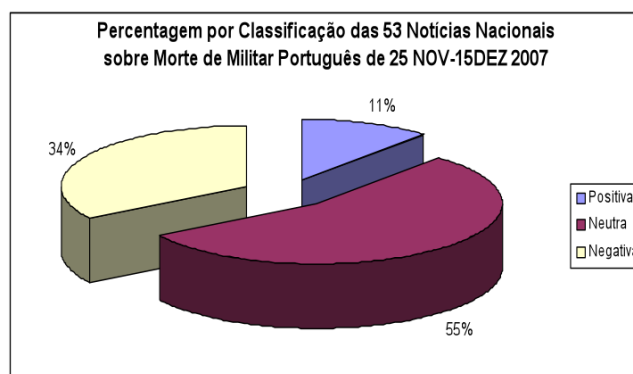


Fonte: Marcelino (2010)

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 e onde observámos 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. 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 NATO. 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 NATO) e 18 negativas (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. Na imprensa nacional, este acontecimento mereceu destaque de 1ª página por 10 vezes.

Se observarmos o gráfico 6, no que concerne à classificação das 53 notícias recolhidas no segundo período em observação, verificámos que 55% das notícias se revelaram Neutras, 34% Negativas e 11% Positivas.

Gráfico 6



Fonte: Marcelino (2010)

Ou seja, quando a temática das notícias se relaciona com o país de origem de quem está a reportá-las, estas funcionam como alavanca à alteração de padrão verificada anteriormente. As notícias que eram maioritariamente Negativas, mudam para um padrão que parece tender para uma maior neutralidade face a estes assuntos que envolvem, neste caso, a morte de um soldado português no Teatro de Operações.

Ilacões 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 pelos quais a organização tem passado. Desde os anos 90 que novos desafios à segurança da Europa levaram a uma mudança na estrutura da NATO. 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 NATO, 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 NATO 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 NATO, 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 NATO 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 atitude 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 NATO.

Com base na “triangulação” entre os conceitos investigados na parte teórica e os dados fornecidos de acordo com os indicadores identificados, podemos afirmar que relativamente aos Jornais Diários Nacionais, estes, 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 está a noticiar. Na nossa investigação, que decorreu em dois períodos e situações distintas, os dados referentes aos assuntos nacionais (na maioria neutros) 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, o padrão revela alterar-se 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, apresentando-se assim como ferramenta que promove a alavancagem para a alteração do padrão até então verificado.

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. Todavia, 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.

Como as opiniões são agora amplamente divulgadas e rapidamente assimiladas, a opinião pública tornou-se poderosa. Porém, segundo Cutlip *et al.* (1994), fragmentada e volátil e consequentemente é alvo de manipulação. E, como em situações de crise o público entende como verdade o que a opinião pública diz, as organizações deverão demonstrar aos seus stakeholders 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, pois esta preocupação já é uma realidade na NATO e este seu objectivo de mudar a percepção do público, tem-se verificado uma batalha constante. Cabe assim 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 NATO, as novas estruturas organizativas, na vertente comunicacional, demonstram um perfeito conhecimento destas realidades sociais que influenciam 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, corroborando com Villafañe (1998: 296-297), defendemos que «o melhor escudo anticrise é uma Imagem Positiva».

Para terminar, entendemos que, na verdade, 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, pois o sucesso de uma organização está directamente ligado ao sucesso da sua comunicação.

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. (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.
- Coombs, W. Timothy (2006). *Crisis Management: A Communicative Approach in Carl BNATO*; 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*, 7th 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.; 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.
- Marcelino, Patrícia (2010). *Gestão de Crises - NATO: Uma Estratégia de Comunicação de Crise a 28*. Lisboa, INP.

McQuail, Denis (2005). *McQuail's Mass Communication Theory*, 5ª Ed., London, Sage Publications.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.

Wilcox, Dennis L. *et al.* (1995). *Public Relations Strategies and Tactics*, 4ª Ed., New York, HarperCollins College Publishers.

Webgrafia

Institute for Crisis Management (2011). *Annual ICM Crisis Report*, consultado em 10JUL11, <http://www.crisisexperts.com>