

Public Affairs e Crisis Management

Dra.
Patrícia Marcelino



A clarificação de conceitos

Com o intuito de observar a realidade dos meios político-militares, e no âmbito de um estudo mais abrangente relacionado com esta grande estrutura organizacional que é a OTAN, pretendeu-se a uma observação do uso de conceitos relacionados com a vertente comunicacional em situações de crise, onde se procurou aferir da sua concordância com as teorias preconizados pelos autores estudados. Assim, numa tentativa de enquadramento da temática da comunicação neste contexto, partimos de uma visão holística abarcando as duas vertentes, a política e a militar.

Em concordância com Giddens (2008: 424-466), podemos afirmar que a política refere-se aos meios pelos quais «o poder é usado para influenciar as intenções e o conteúdo das actividades governamentais». Se, em complementaridade, considerarmos a palavra de Ramonet (2003: 39), acrescentamos que daí adveio o conflito entre a imprensa e o poder, que hoje tem uma dimensão inédita, pois, de facto, o poder é visto não só como poder político, mas também económico e financeiro, porque detém também ele uma influência mais vasta. Como os públicos estão cada vez mais informados e procuram mais informação, a própria globalização, ao promover a disseminação de ideias e de opiniões através das fronteiras nacionais, conduz a uma cidadania mais activa, visto todos estarem sequiosos de informação sobre acontecimentos globais que influenciam o seu dia a dia.

Com efeito, a televisão e a *internet* facilitam o processo de obtenção, quer de informação por parte da opinião pública, quer de protagonismo por parte dos dirigentes e esta comunicação de massas influencia decisivamente quem a utiliza, propiciando a um aumento de participação na democracia. Com a tecnologia ao seu dispor, os cidadãos são confrontados com a possibilidade de serem espectadores de tudo, porque os media em» geral e a televisão em particular são os principais agentes e fontes de construção da realidade social» (Brandão, 2010: 111-113). Mas como nem sempre se verifica a desejável transparência na comunicação, inevitavelmente, o interesse público desvanece, contrariando os objectivos pretendidos. Como entrave à comunicação governamental,

surge entretanto o facto da comunicação nem sempre ser vista como uma área estratégica, sendo usada muitas vezes para a promoção pessoal de políticos, em vez de ser usada com fins democráticos de difusão de informação ao público que o elege. Portanto, urge comunicar eficazmente, transmitindo de modo assertivo a informação das políticas do governo, de modo a influenciar positivamente os cidadãos para as políticas que se advogam, porque o seu apoio é parte fulcral da comunicação governamental, pois daí advém a notoriedade e popularidade, necessidades características dos partidos que se encontram no governo.

As mensagens que a opinião pública recebe serão transformadas em reflexo (positivo, neutro ou negativo) daquilo que o Governo e o seu Executivo transmitiram. Por outro lado, à medida que o governo se torna mais complexo e ambíguo, o desafio de manter o envolvimento dos cidadãos torna-se cada vez mais difícil e a verdade é que os gabinetes de Relações Públicas (independentemente da sua designação) constituem um excelente e poderoso meio para providenciar o fluxo de informação, porquanto são um eficaz suporte governativo para fazer chegar aos cidadãos as decisões políticas e administrativas do governo. Mas, dada a multiplicidade de temáticas que a comunicação governamental tem que abordar, torna-se das mais difíceis de gerir e controlar. Como o avanço das sociedades repercute-se também no desenvolvimento das estruturas governativas, ao mesmo tempo que novas realidades surgem, novas problemáticas têm que ser discutidas e conseqüentemente novos departamentos são criados. Daí que, referindo-se às Relações Públicas e à política, Cutlip *et al.* (1994: 186-466) citando Garnett (1992:14), relatam que política e governo não podem ser separados, do mesmo modo que o papel das Relações Públicas na política e no governo estão indissociavelmente interrelacionados, pois o uso da comunicação é necessário e indispensável às entidades governamentais, visto estas representarem a base do relacionamento social e estatal.

Assim, lidar com informação governamental pode não ser tarefa fácil. Liberar informação pode colocar em risco a própria segurança nacional, provocar grandes prejuízos. Há, pois, que conhecer as regulamentações a aplicar nestes casos. Se elevarmos a controvérsia que este tema gera, ao patamar da comunicação em ambientes político-militares como é o caso da OTAN, temos que os profissionais de comunicação 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. Isto porque os governos que se encontram mais resguardados da atenção dos *media* e do escrutínio público, podem também eles deparar-se com as suas acções (ou ausência delas) difundidas pelos *media* internacionais.

Ora, se olharmos para a evolução do conceito de Relações Públicas, traçado por Cutlip *et al.* (1994: 109-118), verificamos que é na América, durante a Guerra Civil, onde se reconhecem os primeiros registos sobre conflitos entre repórteres e militares, pois observava-se a tendência, por parte dos líderes militares, de limitar o fluxo de informação por motivos de segurança, tendência agravada com o aparecimento das fotografias dos teatros de operações, o que provocou um profundo impacto no modo como a população civil percepcionava a guerra.

Outro autor, Carty (1992: 2), associa ainda o conceito das Relações Públicas não só ao relacionamento com os seus públicos, mas também à sua função de gestão da reputação da organização, ou seja, «as Relações Públicas são a gestão de todos os relacionamentos que são importantes para a organização». Elas identificam as percepções que existem sobre a organização e trabalham no sentido de informar todas as audiências relevantes sobre o desempenho da organização.

Não se pretende uma exaustiva exploração dos conceitos de Relações Públicas e de *Public Affairs*, mas sobretudo uma clara distinção entre ambos, pelas variantes temáticas que ambos abordam. Assim, Grunig e Hunt (1984: 36-37) apontam o início para os anos 1900 como a altura em que governos usavam a publicidade para informar os cidadãos e para influenciar a legislação. Como foi proibido aos organismos do governo utilizarem recursos financeiros em publicidade, o termo «publicidade» foi trocado por «comunicação» e as «Relações Públicas» por «*Public Information*». Discordando, Cutlip *et al.* (1994: 14-15) defendem que a origem do termo *Public Affairs* é mais recente e é utilizado nas Forças Armadas, organizações e ambientes governamentais para designar a função de Relações Públicas. Também para 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*».

Alguns autores (Grunig e Hunt 1984: 284-285) explicam que em certas organizações a alteração para o nome de *Public Affairs* era uma representação de que a função de Relações Públicas estava a expandir-se para além da publicidade, ou do relacionamento com os *media*, o que normalmente representava a fusão de várias actividades de comunicação no novo departamento de *Public Affairs*. Para alguns gestores isso representava uma função mais vasta do que a de Relações Públicas. No entanto, estes autores defendem que, se as Relações Públicas representam a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, então esta sim é mais vasta do que as *Public Affairs*, que no seu entender não é mais do que uma «política pública especializada e programas de relacionamentos do governo que são geridos pelo subsistema de relações públicas da organização». Assim, encontramos em Wilcox *et al.* (1995: 397-398) uma listagem das funções típicas destes profissionais, não sem uma vez mais reforçar que os especialistas em Informação Pública e os *Public Affairs* «estão envolvidos em tarefas comuns às do departamento de Relações Públicas de uma organização não governamental». Ou seja, «respondem a questões dos *media* e do público; redigem comunicados de imprensa; elaboram *newsletters*; preparam os discursos para os líderes de topo e supervisionam a produção de brochuras». Acrescentam que «os especialistas fornecem também aconselhamento sobre estratégias de comunicação aos líderes de topo». As *Public Affairs* afiguram-se como cruciais, pois ao ambicionarem influenciar as políticas públicas, podem servir ambos os lados, seja o governo, sejam os grupos de pressão. Mas que de qualquer das formas, fomentam uma saudável e mais justa democracia, pois promovem a qualidade das democracias dos países (Moloney, 2006: 448-450).

Podemos assim afirmar que não existe uma real diferença entre estes dois conceitos, para além do facto de *Public Affairs* ser uma área das Relações Públicas que é especializada na comunicação governamental. Assim, através desta breve distinção sobre estes conceitos, concordamos que as Relações Públicas consistem numa abrangente disciplina que estuda o profícuo relacionamento entre organizações e os públicos com os quais se relaciona e nas mais diversas áreas de actuação.

Issues ou Crisis Management?

Com o grande impulso que as Relações Públicas assistem, a partir dos anos 60 do século XX, com o aparecimento de temáticas mais complexas como *Issues Management*, os assuntos governamentais acabaram, também eles, por se transformar numa das vertentes das Relações Públicas.

No contexto desta investigação, não faria sentido falar em Relações Públicas, ou nas *Public Affairs* como actividade especializada das Relações Públicas, sem abordarmos um conceito interessante de enquadrar neste momento, 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*, na medida em que promove a diferenciação entre a detecção de assuntos passíveis de se transformarem em crises e a posterior gestão dos mesmos e estes são processos que importa esclarecer, visto estarem na base do despoletar de procedimentos com que teremos que lidar.

Recorremos então a Coombs (2007: 23), que define *Issue* como um «tipo de problema cuja resolução pode trazer impacto para a organização», explica que a gestão desses assuntos «inclui a identificação e as medidas tomadas para afectar essas questões». Podemos pois assumir que 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, neste caso uma crise. Outro autor, Gillions (2006: 378), apresenta também uma definição para *Issues Management*, referindo que é a identificação de potenciais assuntos que, quando entram na «esfera de discussão junto de determinados *stakeholders*», são susceptíveis de vir a tornar-se matérias que «poderão influenciar as políticas públicas ou organizacionais». Referindo-se a Heath (1997), destaca que este apresenta as principais funções desta área de planeamento estratégico como sendo quatro, donde distinguimos uma visão mais abrangente, com especial atenção para os *stakeholders*. São elas: 1) «a necessidade de se antecipar e analisar os assuntos que se poderão tornar críticos»; 2) «o facto de se terem que tomar medidas face aos mesmos»; 3) «a identificação de públicos cujo apoio será vital para as políticas públicas sobre estas matérias»; 4) «a identificação dos comportamentos desejados desses mesmos públicos».

Apresentamos ainda que Grunig e Repper (1992: 117-150), defensores da ideia de que sendo *Issues Management* uma função estratégica (tal como consideravam ser as Relações Públicas), então, seria sinónimo de Relações Públicas Estratégicas, pelo que

advogam que a evolução do conceito de *Issues Management* tem tido, ao longo da sua existência, muitos debates que apoiam a ideia destes fazerem parte das atribuições estratégicas quer das Relações Públicas, quer das *Public Affairs*. Porém, o que Heath (1997) defende, é que é do interesse das empresas protegerem-se destes potenciais inflamadores de temáticas que poderão vir a ser geradoras de crises, através da crítica e até de legislação, derivadas da pressão da opinião pública.

Regester e Larkin (1997) referem que o ciclo de vida de um assunto se assemelha às fases de uma crise (potencial, emergente, corrente, dormente e resolvido). No entanto, outros autores não corroboram com esta teoria - Gaunt e Ollenburger (1995) e Seitel (1989) - que defendem que *Crisis Management* não é mais do que lidar com assuntos no momento em que eles surgem e após terem sido tornados públicos, enquanto que *Issues Management* implicam um pré-planeamento de crises com comunicação aberta e com uma antevisão de potenciais ameaças, pelo que consideram que *Crisis Management* tem uma resposta reactiva enquanto que *Issues Management* tem uma atitude proactiva.

Crisis Management é um fenómeno que está a dar os seus primeiros passos, mas que, apesar de já ser estudada há alguns anos em termos teóricos, na prática tem-se revelado como um sistema integrado de acções que começam a ser implementado de modo preventivo nas organizações. Embora esta temática tenha já sido abordada por diversas vezes quer ao nível político, quer ao nível empresarial, o recurso a estas técnicas de gestão que inclui uma forte componente comunicacional, tem sido efectuado quando a situação de emergência já está presente no seio da organização. Porém, hoje em dia, as organizações começam a demonstrar mais sensibilidade para *Crisis Management* e começam a revelar interesse na execução de Manuais de *Crisis Management*.

Interessa avaliar, afinal, quais os assuntos que podem despoletar as situações disruptivas para as organizações e quando é que essas situações podem ser consideradas situações que exigem uma gestão estratégica e que, conseqüentemente, impõem um plano específico de comunicação de crise. Até porque, por exemplo, como salienta McQuail (2005: 523), há uma tendência estabelecida por parte dos *media* em retratar o mundo, pelo menos de forma implícita, como «mais perigoso do que ele realmente é» o que, como argumenta, pode levar à «má orientação» do público no que concerne à verdadeira natureza dos riscos.

Assim, permitimo-nos referenciar, ainda, o *Institute for Crisis Management* (2011), para o qual é notório que a gestão eficaz de uma crise ocorre quando esta é ainda detectada como potencial e é abordada antes de se tornar pública, ou seja, antes desta afectar o «negócio da organização» e antes de despoletar a atenção dos seus *stakeholders* ou da opinião pública em geral, através dos *media*.

Comunicação de Crise

Como o meio utilizado para a transmissão da mensagem poderá influenciar o significado que se pretende atribuir à mesma, pretende-se que a comunicação, no desenrolar de uma

crise, não produza novos conflitos, mas sim que promova um claro e rápido restabelecimento da normalidade da organização. Para tal, a estratégia de comunicação de crise deve estar em consonância com a política de comunicação delineada para a organização. Deve caminhar para uma clara convergência de objectivos e possuir homogeneidade de conteúdos em relação às outras vertentes da comunicação organizacional (institucional, financeira, interna, etc.) e o serviço público que constitui o governo não se pode negar a gerir ele próprio o seu sistema de comunicação de crise.

Mas, tal como adverte o Instituto das Relações Públicas e da Comunicação – França, «estar preparado em matéria de comunicação não significa falar a qualquer preço, mas sim controlar a informação, saber responder às necessidades para preservar o melhor possível a imagem da empresa» (IRCOM, 1994: 172). E por isso, o *Institute for Crisis Management* (2011) adverte que em situações de crise o que se pretende é uma efectiva coordenação da gestão, da operacionalidade e da comunicação, pelo que a dimensão da gestão e da comunicação não devem nunca ser separadas.

Assim, corroboramos defendendo que o papel que as Relações Públicas, durante toda a envolvente de uma crise, é um dos pilares da comunicação moderna. Pois, «a gestão eficaz de uma crise protege as empresas, a sua reputação e, por vezes, é capaz de salvar a sua própria existência» (Langford, 2006: 397).

Ora, quando se fala em risco para a reputação e imagem da organização, é o momento em que podemos enquadrar o nosso objecto de estudo, a OTAN, pois foi esta a realidade encontrada pela nossa investigação, visto a OTAN estar numa fase de transformação interna em que necessita em absoluto da compreensão e apoio público face à sua missão e objectivos para que esse apoio reverta na pertinência da sua existência enquanto garante da segurança transatlântica.

Identificámos, então, uma pergunta que reflecte a problemática desta investigação e que nos guiou durante todo o processo deste trabalho: como é que a OTAN define a vertente de comunicação que está presente no teatro de operações e qual o seu papel na gestão de crises? Assim, e com o objectivo de conhecer o *Estado da Arte da Crisis Management* da OTAN, na vertente comunicacional, nomeadamente o entendimento do que é considerado uma crise e o modo como a sua gestão é preconizada – de forma a ser possível um cruzamento de informação com a teoria recolhida – encaminhámo-nos para um estudo aprofundado desta estrutura, do qual passamos a exhibir os pontos mais relevantes para a investigação que ora apresentamos.

Iniciámos então a nossa investigação, através de diversas leituras, que contextualizaram a estrutura político-militar que é a OTAN, bem como com a realização de entrevistas de aprofundamento, com o objectivo de obter dados mais concretos que permitissem uma abordagem mais profunda no que concerne aos conceitos relacionados com a comunicação em situações de crise. Escolhemos a recolha de dados através de entrevistas porque apenas com perguntas muito específicas e de resposta livre se conseguiria realizar uma verificação da realidade inerente a procedimentos internos da organização. Foram do tipo individual e de resposta aberta, e a amostra não

probabilística foi seleccionada com base critérios intencionais de escolha, de modo a permitir determinar as unidades da população total da amostra. Na estrutura OTAN, identificámos vinte e um gabinetes de *Public Affairs* presentes no centro decisório da Aliança e aos quais se solicitou a participação voluntária destes profissionais de comunicação para a realização da nossa entrevista de aprofundamento. Face aos nove pedidos efectuados, obtivemos uma resposta afirmativa dos seis gabinetes que nos proporcionaram os dados descritos mais à frente.

Após o período da Guerra-fria, a OTAN começou a despoletar dúvidas na opinião pública acerca da sua essência e da necessidade da sua continuidade, pois apesar de ainda haver um grande apoio público face à manutenção da Aliança como garante da segurança da área do Atlântico Norte, muitas dúvidas surgem ainda, quanto à continuidade da ligação às missões internacionais como a ISAF, no Afeganistão. Factor que fomenta uma diminuição do nível desejado de cooperação da opinião pública, e que nos leva à temática central desta investigação: a clarificação dos conceitos de *Public Affairs* e *Crisis Management*, enquadrando a importância da comunicação de crise numa abordagem ao ambiente político-militar.

A presença de temas militares, quer ao nível dos *media*, quer na opinião pública tem vindo a aumentar, promovendo e balizando os discursos políticos dos líderes dos Estados-Membros. Em poucos anos, a evolução e transformação da política, do ambiente operacional e dos *media*, criaram este cenário que levou as estruturas da Aliança a mudar a postura da política de comunicação. Na verdade, o que alterou foi a visão de que o desenvolvimento das tecnologias, da comunicação e dos *media* estavam a proporcionar um exponencial alargamento da informação, bem como o facto de que esta chegava ao público em tempo real, pois a *internet* e as redes sociais podem, e são, também elas usadas pelo adversário para espalhar a sua mensagem. Se ligarmos estas considerações aos dados do relatório *Transatlantic Trends* 2010, que o German Marshall Fund¹ publica anualmente, em Setembro, observamos que os resultados das suas pesquisas revelaram que existe uma divisão de opiniões entre os europeus e americanos no que concerne às questões de segurança. Contudo, este relatório resume que o «papel global da OTAN é popular, apesar do Afeganistão», e que o «apoio à OTAN tem sido, muitas vezes considerado, para os Membros da Aliança, uma medida geral de compromisso». Apresenta que «uma sólida maioria» dos inquiridos americanos (60%) e Europeus (59%) afirmaram que a OTAN era essencial para a segurança dos seus países e acrescenta que estes números subiram 5% na Europa Ocidental. Explicam ainda que apesar desta maioria estar expressa, numa visão ao longo dos tempos, este apoio à Aliança tem vindo a decrescer.

Estes dados indicam, pois, que a abertura em termos de comunicação entre a OTAN e os seus públicos é o caminho que se deve seguir. Como o aumento do apoio público urge, a OTAN tem vindo a promover, em diversas frentes, estratégias para aumentar a percepção pública face à sua missão e objectivos. A reestruturação de toda a política de *Public Affairs*, advém precisamente em consequência dos novos desafios de segurança e portanto também comunicacionais.

Assim, e relativamente à comunicação da OTAN, ela está basicamente dividida em duas partes. O lado político, através da Divisão de Diplomacia Pública e o lado militar pelos Gabinetes de *Public Affairs*. As *Public Affairs* da OTAN são conduzidas na Aliança baseando-se em políticas e directivas que balizam os procedimentos nesta área. A conjuntura e evolução internacionais, conjugados com a globalização do mercado dos *media*, proporcionaram a criação de uma nova postura em termos de relacionamento e de comunicação com os *media*, não fora um desses factores o exponencial aumento do ambiente competitivo dos próprios *media*. Não só a Aliança tem agora ao seu alcance formas de transmitir, quase que de imediato, informação para as suas audiências, como também os seus adversários desenvolveram praticamente as mesmas aptidões e numa atitude de contra-informação conseguem rapidamente aceder e contrapor, pelo que a informação urge. Assiste-se ao desafio de agir de modo efectivo e de forma adaptada a estas novas realidades que representa a *Era da Informação*.

Assim, encontrámos, através dos dados fornecidos pelas entrevistas realizadas, que na nova política de actuação para os *Public Affairs* da OTAN, estão identificadas as funções estratégicas destes profissionais em situações de Crise e que cinco dos seis respondentes não identificam, nesse documento, a existência de um Plano de Comunicação de Crise, nem que as *Public Affairs* são responsáveis pelas estratégias do Plano de Comunicação de Crises - pois na verdade, dependem da orientação política. Contudo, dados mais positivos surgem relacionados com o Treino e Formação em cenários envolvendo situações de crise, actividades que todos os entrevistados identificam como estando muito presentes nas suas vidas profissionais. Ainda de destacar, o facto do novo documento, que baliza os procedimentos dos *Public Affairs*, identificar as fronteiras relativamente à informação que pode ser divulgada para os *media*, bem como o modo como as *Public Affairs* se devem relacionar com os órgãos de comunicação social em situações de crise.

Encontrámos também, através da pesquisa documental, que a Aliança designa as *Public Affairs* como a função responsável pela promoção das finalidades e objectivos da OTAN às suas audiências, onde se incluem as três funções chave: as *Media Relations*, as *Internal Communications* e as *Community Relations* - todas elas com o objectivo final de impulsionar o aumento da consciência e entendimento dos aspectos militares da Aliança, transformar a percepção pública sobre os objectivos da aliança, tendo como base o uso de informação correcta e atempada. Na realidade, a importância dada a esta função das *Public Affairs* é enorme, muito devido ao facto de daí provir a maior parte da informação que construirá ou deitará por terra a reputação da Aliança, pelo que a sua preocupação centra-se também ela em potenciais situações de crise, que são as que definem como situações (assuntos ou actividades) que, ao se tornarem públicas, podem afectar a reputação da OTAN, ou das forças que com ela trabalham.

Considerações Finais

Os públicos estão cada vez mais informados, o que conduz a uma cidadania mais activa, pelo que 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. Como nos tempos que correm surgem cada vez mais situações disruptivas que prejudicam a imagem das organizações, a importância da comunicação para o funcionamento, imagem e reputação da organização e o seu peso dentro da organização são temáticas prementes e que merecem a maior das atenções por parte dos gestores

Logo, também 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. E, como os *media* representam elo de ligação para a opinião pública, terá que ser incrementada a troca de informação entre as estruturas governativas e estes, bem como sedimentado um maior e melhor relacionamento com os jornalistas - o que muito dependerá dos comportamentos dos líderes, pois a comunicação das organizações estende-se para além da sua identidade visual. É também a sua imagem e a reputação (Villafañe, 1998). Concluimos que 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 considerado fundamental pois em situações de crise, a Aliança poderá contar, mais facilmente, com o seu apoio, pelo que estes laços deverão ser desenvolvidos ao longo dos tempos e não apenas quando a crise já está presente.

Na OTAN, as *Public Affairs* assumem um papel determinante na execução das políticas comunicacionais. As *Public Affairs* militares servem para enaltecer a opinião pública face às Forças Armadas, manter ou melhorar o moral das tropas, para promover aquisição de apoio financeiro para os seus programas e para estimular a compreensão e apoio do público face às suas acções. Podemos assim afirmar que não existe uma real diferença entre este e o conceito de Relações Públicas - para além do facto de *Public Affairs* ser uma área das relações públicas que é especializada na comunicação governamental.

Como referido anteriormente, existem duas grandes áreas de actuação em termos da comunicação da Aliança: A Política e a Militar. Em termos de comunicação, a Política de *Public Affairs* é perfeitamente clara quanto às áreas de intervenção a que estes profissionais deverão actuar. Assim, tem-se que a Política de *Public Affairs* é a base de trabalho para a Comunicação de Crise da Aliança. Contudo, cada caso é um caso, e poderemos assistir a uma participação da Diplomacia Pública em termos de aconselhamento estratégico no que concerne a comunicação de âmbito político.

Com base nos conceitos investigados e nos dados recolhidos, verificámos que as *Public Affairs* da OTAN vão ao encontro do que as teorias apresentadas preconizam e que coincidem as atribuições fundamentais na Gestão da Comunicação de Crises. Estão presentes em todos os documentos referentes às estratégias comunicacionais, bem como nos locais fulcrais das actividades da OTAN: Quartéis-Generais e Teatros de Operações.

Com efeito, a importância dada pela Aliança à sua imagem organizacional é uma constante na grande transformação que tem sido levada a cabo no seio da Aliança e que abarca também a comunicação estratégica desta organização. Verificámos ainda, que é dada uma grande importância ao efeito da distribuição da comunicação nesta grande evolução tecnológica a que se assiste hoje, pelo que a OTAN apadrinha uma postura de sensibilização pró-activa dos públicos e o bom relacionamento com os *media* e a comunidade civil. Segundo o *Institute for Crisis Management* (2011), quando se fala numa crise automaticamente se associa à extensa cobertura mediática e ao resultante escrutínio público que afectará o normal desenrolar das operações da organização. São pois, situações de ruptura com risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob escrutínio mediático ou governamental e que interferem nas operações de uma organização, colocando em perigo a sua imagem e prejudicando-a nas suas possibilidades de sobrevivência.

Podemos concluir que a *Crisis Management* assessorada pelas *Public Affairs*, potencia a identificação e atempada gestão de situações que exigem uma comunicação sólida no seio dos Países Membros da OTAN, pois 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.

Bibliografia

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.

CAYWOOD, Clarke L. (1997). *The Handbook of Public Relations & Integrated Communications*, New York, McGraw-Hill.

COOMBS, W. Timothy (2007). *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, and Responding*, 2ª Ed., California, Sage Publications.

CUTLIP, Scott et al. (1994). *Effective Public Relations*, 7th Ed., New Jersey, Prentice Hall International Editions.

FEARN-BANKS, Kathleen (2007). *Crisis Communication - A Casebook Approach*, 3ª Ed., New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

GARNETT, James L. (1992). *Communicating for Results in Government*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc.

GAUNT, P.; OLLENBURGER, J (1995). "Issues Management revisited: A Tool that Deserves another Look", *Public Relations Review*, 21 (3), pp. 199-210.

- GIDDENS, A. (2008). *Sociologia*, 6ª Ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- GILLIONS, Paul (2006). "Issues Management", in R. Tench e L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall.
- GRUNIG, James; HUNT, Todd (1984). *Managing Public Relations*, Orlando, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- 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.
- HEATH, Robert L. (1997). *Strategic Issues Management*, California, Thousand Oaks Sage.
- IRCOM, (1994). *Guia Práctica de la Comunicación*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- LANGFORD, Martin (2006). "Crisis Public Relations Management", in R. Tench e 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 e L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, London, Prentice Hall.
- RAMONET, Ignacio (2003). *A Tirania da Comunicação*, 5ª Ed., Porto, Campo das Letras.
- REGESTER, M.; LARKIN, J. (1997). "Issues and Crisis Management: Fail-Safe Procedures", in P. J. Kitchen (Ed.). *Public Relations: Principles and Practice*, London, International Thomson.
- SEITEL, F. P. (1989). *The Practice of Public Relations*, 4ª Ed., Columbus, OH Merrill.
- VILLAFANE, 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). Consultado em 28NOV11,
<http://www.crisisexperts.com>

NATO (2011). Consultado em 30NOV2011,
<http://www.nato.int/cps/en/natolive/index.htm>

TRANSANTLANTIC TRENDS (2010a). *Transatlantic Trends 10 - Key Findings 2010*,
consultado em 29NOV11, http://www.gmfus.org/trends/doc/2010_English_Key.pdf

TRANSANTLANTIC TRENDS (2010b). *Transatlantic Trends 10 - Topline Data 2010*,
consultado em 24NOV11, http://www.gmfus.org/trends/doc/2010_English_Top.pdf

* Licenciada em Relações Públicas e Publicidade - área em que trabalha há cerca de 17 anos no Ministério da Defesa Nacional. Doutoranda em Ciências da Comunicação - Especialização em Comunicação Estratégica e Organizacional, na Universidade do Minho/Instituto de Ciências Sociais. Auditora no Curso de Defesa Nacional 2010/2011.

1 O *German Marshall Fund* dos Estados Unidos (GMF) é uma organização dedicada a promover um melhor entendimento e cooperação entre a América do Norte e na Europa em questões globais e transatlânticas. Realiza pesquisas anuais de opinião pública para avaliar a relação e o sentimento transatlântico sobre uma série de questões nacionais e estrangeiras. Os resultados da pesquisa são frequentemente usados por um grupo diverso de partes interessadas, incluindo decisores políticos, académicos e jornalistas.