

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



1.º Curso de Comando e Direção Policial

**A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM DA PSP:
MUDANÇA DE PARADIGMA**

Trabalho realizado por:

Ivo Jorge Magalhães da Costa, Comissário NIP 144293

Orientador: Doutor Hipólito de Almeida e Cunha

Lisboa, Fevereiro de 2015



A GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM DA PSP:

MUDANÇA DE PARADIGMA

“Nós somos o que fazemos repetidamente.

A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito.”

Aristóteles

“Se está ao nosso alcance fazer, também está não fazer.”

Aristóteles

SUMÁRIO

A sociedade contemporânea coloca um conjunto de novos desafios às forças de segurança que procuram, permanentemente, a defesa dos direitos, liberdades e garantias das comunidades. A globalização, a mutação das ameaças e dos riscos e a concorrência de atores na área da segurança, obrigam as forças de segurança a desenvolverem novas abordagens, tanto no plano de ação como ao nível da comunicação, para garantir a proximidade e a interação com os principais públicos.

As forças de segurança atuam com base em valores como a legalidade, a verdade e a imparcialidade que impõem um cuidado redobrado na interação com os públicos. No entanto, o fechamento da instituição policial à sociedade já deixou de ser solução há muito tempo, pelo que as forças de segurança adotam estratégias para lidar com os públicos, de acordo com as capacidades e recursos disponíveis.

Desta forma, a promoção da imagem policial é identificada como um dos principais vetores estratégicos definidos nos Planos de Atividades das forças de segurança nacionais, pois o papel desempenhado na sociedade é relevante e insubstituível, contudo só poderá ser valorizado pelos públicos se existir cuidado ao nível da comunicação e qualidade das ações adotadas.

A falta de cuidado na gestão da identidade e imagem poderá conduzir a uma degradação da avaliação efetuada pelos públicos relativamente ao desempenho da Polícia de Segurança Pública (PSP) no cumprimento da missão, e com isso propiciar o sentimento de insegurança.

Assim, a construção da identidade e imagem de uma força de segurança não é tarefa de alguns que têm a missão de aparecer em público e assumir essa responsabilidade, mas exige a compreensão e participação por todos os membros da instituição que no dia-a-dia são chamados a realizar diferentes papéis, desde o momento da formação inicial após o ingresso na instituição. Por outro lado, este não é um assunto que possa ser abordado de forma empírica, mas deve ser

estudado, a fim de ser apresentado um modelo que represente a realidade de maneira simplificada.

Nestas condições, importa conhecer o fenómeno da gestão da identidade e imagem da PSP e apresentar instrumentos de operacionalização que contribuam para a valorização da missão policial.

ABSTRACT

Contemporary society has placed a set of new challenges to security forces that constantly seek the protection of the rights and freedoms of communities. Globalisation, changing threats and risks and competition actors in security, force security forces to develop new approaches, both in action and with regard to communication, to ensure the proximity and interaction with main public.

The security forces act on the basis of legality, in truth, fairness and other values that impose extra careful when interacting with the public. However, the closing of the police institution to society is no longer solution for a long time, so the security forces adopt strategies to deal with the public in accordance with the capabilities and available resources.

Thus, the promotion of police image is identified as a major strategic vector defined in Activity Plans of the national security forces, for their role in the society is relevant and irreplaceable, but can only be valued by the public if there is care with the communication and the quality of the actions that are taken.

The lack of care in the management of identity and image may lead to deterioration of the assessment made by the public regarding the performance of the Public Security Police (PSP) in the mission fulfillment, and thus provide the feeling of insecurity.

Therefore, the construction of identity and image of a security force is not a task of some that have the mission to appear in public and take responsibility, but requires the understanding and participation by all members of the institution on the day-to-day are asked to perform different roles, from the time of initial training upon joining the institution. On the other hand, this is not an issue that can be addressed empirically, but should be studied in order to define a model that represents the reality in a simplified manner.

Accordingly, it is important to know the phenomenon of management of the identity and image of PSP and present operational instruments that contribute to the appreciation of the police mission.

ÍNDICE GERAL

SUMÁRIO.....	i
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento temático	1
1.2. Justificação do tema.....	3
1.3. Problemática do estudo.....	4
1.3.1. Pergunta de partida	4
1.3.2. Perguntas derivadas	4
1.4. Objetivos do estudo.....	4
1.5. Hipóteses do estudo.....	5
1.6. Metodologia do trabalho.....	5
1.7. Síntese dos capítulos	6
CAPÍTULO II - GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA.....	7
2.1. Introdução	7
2.2. Diagnóstico do contexto interno e externo da PSP	8
2.3. Conteúdo da mudança	10
2.4. Metodologia do processo de mudança.....	13
2.5. Síntese	15
CAPÍTULO III - GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM INSTITUCIONAL..	17
3.1. Introdução	17
3.2. A identidade	17
3.3. A imagem institucional	19
3.4. Relacionamento de conceitos	22
3.5. Modelos de Gestão de imagem e identidade	24
3.6. Síntese	28
CAPÍTULO IV - TRABALHO DE CAMPO.....	29
4.1. Introdução	29
4.2. Objetivos do caso prático	29

4.3. Hipóteses	29
4.4. Metodologia.....	30
4.5. Análise de resultados	31
4.6. Síntese	33
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
BIBLIOGRAFIA.....	39
APÊNDICES.....	42
Apêndice n.º 1 – Projeto de relatório final	43
Apêndice n.º 2 – Autorização para realização de inquérito e entrevista....	52
Apêndice n.º 3 – Guião e respostas à entrevista	61
Apêndice n.º 4 – Aplicação e resultados do questionário.....	67
ANEXOS	83
Anexo n.º 1 – Organograma da Direção Nacional da PSP	84
Anexo n.º 2 – Notícia sobre o Corpo da Polícia Nacional de Espanha	86

LISTA DE ABREVIATURAS

AAV - *Automatic Advertising Value*

CCDP - Curso de Comando e Direção Policial

DNPSP - Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública

GIRP - Gabinete de Imprensa e Relações Públicas

HP - Hipótese Prática

HT- Hipótese Teórica

ISCPSI - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

LOPSP - Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública

NIRP - Núcleo de Imprensa e Relações Públicas

OCS - Órgãos de Comunicação Social

PD - Pergunta Derivada

PSP - Polícia de Segurança Pública

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Pirâmide Maslow – Teoria da hierarquia das necessidades. - - - -	17
Figura n.º 2 - Barras e Logomarca, versão com assinatura em vigor na PSP.- - -	18
Figura n.º 3 - Formação da imagem da marca.- - - - -	20
Figura n.º 4 - Cartaz da 8.ª Corrida de Solidariedade ISCPSI/APAV. - - - - -	21
Figura n.º 5 - Paradigma sociológico de Joan Costa.- - - - -	22
Figura n.º 6 - Gestão do modelo de imagem institucional. - - - - -	27

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

A Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública (LOPSP) estabelece que a PSP é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público que tem por missão assegurar a legalidade democrática e garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de Direito.¹

A PSP tem por função garantir a segurança enquanto principal tarefa administrativa do Estado sendo que as atribuições passam, entre outras, por prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança, prevenir a prática dos demais atos contrários à lei e aos regulamentos, desenvolver as ações de investigação criminal e contra-ordenacional que lhe sejam atribuídas por lei e contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos. Assim, entende-se que a segurança está intimamente ligada ao cumprimento da lei e a missão policial distribui-se, essencialmente, pelas áreas da ordem pública, investigação criminal e da segurança pública.

Por outro lado, é importante referir que a segurança não é, unicamente, responsabilidade das polícias mas pertence a toda a sociedade, sendo que as forças e serviços de segurança apresentam-se como instrumentos para atingir esse fim, pelo que é necessário entender a preocupação existente na gestão do relacionamento das forças de segurança com os principais públicos.

O sentimento de segurança relaciona-se com a imagem que as populações/indivíduos percecionam sobre o funcionamento das forças e serviços de segurança. Conforme divulgado na Política de Informação da PSP, “a imagem

¹ Conforme previsto nos artigos 1.º e 3.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto, publicada no Diário da República n.º 168, Série I.

institucional da PSP traduz uma marca que existe há mais de 100 anos na vida dos portugueses. Este século de existência materializa uma missão de segurança, ordem e tranquilidade, caracterizado por um processo de adaptação permanente e uma proximidade cada vez maior, cimentada numa capacidade de intervenção e eficácia que fazem da PSP um alicerce do passado, um pilar do presente e uma referência de futuro”.

As emergentes alterações culturais, sociais, económicas e tecnológicas reforçam a necessidade de uma relação cada vez mais próxima entre a PSP e o cidadão, tendo a marca como elo de ligação. É importante que qualquer gestor compreenda que, para gerir uma marca, não basta desenvolver e aplicar um logotipo, visto que o sucesso depende da conduta geral da instituição e da forma como é implementada a marca. A existência de marca impõe maior complexidade na gestão da identidade e imagem da PSP, tendo em consideração as interações que nascem dessa marca e propiciam a formulação de uma imagem pelo cidadão.

Entende-se que, “a imagem de uma instituição como a PSP tem uma importância crucial para o sucesso da sua missão, não só por questões de natureza motivacional mas principalmente de eficácia e credibilidade junto dos seus inúmeros *stakeholders*. Na verdade, uma polícia moderna, ágil e bem conceituada tem muito maior facilidade de impor a sua ação e obter a aceitação da população em geral, obviando eventuais focos de conflitualidade e hostilidade mútua, ao mesmo tempo que gera uma maior propensão para elevar os índices de colaboração por parte dos seus múltiplos parceiros institucionais indiferenciados. Tudo isto, conjuntamente, contribui para o aumento do sentimento objetivo e subjetivo de segurança”.²

Consideramos que qualquer proposta para promoção da identidade e imagem da PSP passa pela implementação de um modelo gestor mais racional que implica uma diminuição da quantidade de ações produtivas e, por outro lado, essas ações passem a ser realizadas com mais qualidade ou com valor acrescentado que deverá ter em linha de conta, sempre que possível, os anseios

² Polícia de Segurança Pública, (2012). Grandes Opções Estratégicas 2013 – 2016. Lisboa: Direção Nacional. p. 5.

do poder político, dos funcionários policiais, dos parceiros institucionais e das populações.

Como defendem alguns autores, a mudança de paradigma engloba reformas, muitas delas dependentes de acolhimento pela direção policial, para a disponibilização de alguns recursos suplementares e outras estarão dependentes da própria reforma do Estado e da Administração Pública (Oliveira,2005).

1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Alguns estudos recentes fazem um diagnóstico do contexto organizacional exógeno e endógeno e apontam para a constante necessidade de mudança na PSP. Como é sabido, qualquer projeto de mudança implica uma visão daquilo que se pretende que a organização seja no futuro e, por outro lado, esse projeto deverá ser capaz de reforçar a satisfação dos profissionais e, ao mesmo tempo, adaptar as respostas da organização aos interesses políticos e das populações locais.

Conforme refere Ferreira de Oliveira (2005), o “tema da gestão da mudança nas organizações policiais é cada vez mais um assunto das agendas políticas e uma crescente necessidade social e organizacional, tendo em conta a demanda de segurança e os interesses profissionais. Apesar das organizações policiais se caracterizarem pelo seu fechamento à sociedade, no médio prazo, estão condenadas a abrirem-se à comunidade e a fornecerem respostas que respondam aos desejos das comunidades, cada vez mais cientes dos seus direitos de cidadania”.

Face ao exposto, anteriormente, e considerando a importância que o conceito imagético das forças de segurança representa na formulação do sentimento de segurança das comunidades, entendemos que é atual, pertinente e relevante abordar o tema da gestão da identidade e imagem da PSP.

A realização deste estudo, no âmbito da apresentação do relatório final do 1.º Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), foi superiormente autorizada, tendo em consideração a relevância do tema para a segurança interna, após apreciação do projeto constante no apêndice n.º 1.

1.3. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

1.3.1. Pergunta de partida

Atendendo a que pretendemos apresentar algumas recomendações sobre a temática, interessa formular uma pergunta de partida passível de ser estudada. Assim, consideramos pertinente que este trabalho permita dar resposta à seguinte questão de partida: Qual é o modelo de gestão da identidade e imagem da PSP?

1.3.2. Perguntas derivadas

Após a formulação da pergunta de partida, vamos delimitar as variáveis e enunciar aspetos alvos de desenvolvimento durante o trabalho, de modo a melhor responder à questão central. Assim sendo, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD1: A atual gestão da identidade e imagem da PSP é adequada às necessidades dos profissionais e do público-alvo?

PD2: Existem fatores que podem permitir a mudança para uma gestão moderna da identidade e imagem da PSP?

PD3: De que forma a mudança da gestão da identidade e imagem da PSP pode contribuir para a satisfação dos profissionais da PSP e dos públicos em geral?

1.4. OBJETIVOS DO ESTUDO

Ao longo do trabalho serão abordadas diferentes questões relacionadas com o tema da gestão de identidade e imagem institucional que ajudam a compreender o funcionamento da marca PSP e a sua interdependência com o seu contexto.

Tendo em conta as questões de partida e derivadas, propusemo-nos a atingir o seguinte objetivo geral: Descrever o modelo da gestão da identidade e imagem institucional.

Determinado o objetivo geral, podemos precisar e restringir as linhas orientadoras do estudo. Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

1. Diagnosticar o estado atual da gestão da identidade e imagem da PSP;
2. Apresentar medidas que melhorem a gestão da identidade e imagem da PSP.

1.5. HIPÓTESES DO ESTUDO

Face às várias questões e aos objetivos apresentados, podemos estabelecer algumas hipóteses de estudo que constituem respostas possíveis às referidas questões. Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese teórica:

HT1. A aposta na gestão da identidade e imagem da PSP é importante para a realização do serviço policial e permite maior satisfação do público-alvo.

Hipóteses práticas:

HP1. Os meios disponíveis para exercício da gestão de identidade e imagem da PSP são insuficientes para cumprimento dos objetivos.

HP2. Com a aplicação de certas medidas gestionárias seria possível atingir melhores resultados na promoção da identidade e imagem da PSP.

1.6. METODOLOGIA DO TRABALHO

A elaboração deste trabalho irá englobar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista ao enquadramento teórico e análise dos vários conceitos ligados à temática.

Dentro da observação direta, sublinha-se a participação na vida institucional durante vários anos, enquanto oficial de polícia.

Numa segunda fase, aplicaremos o método qualitativo através da realização de entrevista ao gestor das Relações Públicas da PSP. A parte prática também conta com o método quantitativo com a realização de inquérito por questionário destinado aos responsáveis dos vários serviços da PSP que intervêm no processo de Relações Públicas, cujo tratamento será feito através da análise estatística das respostas da amostra. Analisaremos a opinião dos líderes policiais

sobre a *performance*, as mudanças, os obstáculos e as medidas que caracterizam a gestão da identidade e imagem da PSP.

1.7. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Tendo em consideração os limites definidos por regulamento quanto à extensão do trabalho, vamos abordar apenas as ideias-chave e os principais assuntos relacionados com o tema.

Assim, no próximo capítulo efetuamos o diagnóstico do contexto interno e externo da PSP e, de acordo com as posições de vários autores, descrevemos o conteúdo e processo de mudança nas instituições.

Seguidamente, dedicamos um capítulo para estudo dos conceitos relacionados com o fenómeno da identidade e imagem institucional e apresentamos um modelo de gestão que, na opinião de alguns autores, constitui uma resposta científica que pode ser adotada para fazer face ao problema em estudo.

Também, dedicamos um capítulo à parte prática, que permitirá analisar os resultados obtidos pela aplicação de questionário e realização de entrevista.

Por último, são tecidas conclusões e recomendações que, de forma sintética, respondem aos objetivos, perguntas e hipóteses que norteiam o trabalho, e cuja substância, porventura, poderá ser bastante útil para os gestores policiais.

CAPÍTULO II

GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

2.1. INTRODUÇÃO

A mudança implica da liderança policial uma necessária visão prospectiva, daquilo que se pretende que seja a organização no futuro. De acordo com Ferreira de Oliveira (2005), “todos os paradigmas de mudança incremental salientam a necessidade da incorporação no processo de modernização, de três elementos fundamentais, ou seja, o contexto (análise interna e externa), o conteúdo e o processo”.

Para o autor e, no caso da polícia, o contexto externo da mudança, diz respeito “à dinâmica societal, política e tecnológica que impele a organização no sentido da mudança. Já o contexto interno das reformas diz respeito aos próprios atores organizacionais, à sua cultura específica, à estrutura organizacional e ao desempenho operacional”. Refere, ainda, que “a ineficácia do modelo tradicional de polícia para responder ao crime e insegurança, a excessiva burocratização ou falta dela, a opacidade de processos, o distanciamento das polícias em relação aos cidadãos, a emergência de novos modelos de polícia e as fortes restrições financeiras, são alguns dos fatores que pressionam as polícias no sentido da mudança”.

De acordo com os autores, “o conteúdo da mudança organizacional dá uma resposta à questão que, recorrentemente, se coloca de saber que mudanças fazer. Essas alterações podem incidir sobre vários aspetos, designadamente, sobre a estrutura, tarefas, tecnologias, reengenharia organizacional, comportamentos, cultura, serviços”, entre outros.

Quanto ao processo de mudança, Oliveira (2005) refere que Timothy J. Galpin (2000) “divide o processo de mudança em nove etapas. A primeira etapa inicia-se pelo estabelecimento da necessidade de mudança, prosseguindo pelo desenvolvimento e a disseminação da visão de mudança; pelo diagnóstico e a análise da situação atual; pela elaboração de propostas e recomendações; pelo detalhe das recomendações e propostas; pela realização de experimentações

(testes); pela preparação das recomendações finais; pela implementação das mudanças e, por último, pela medição, pelo reforço e ajuste das mudanças”.

Assim, consideramos que todos estes conceitos serão desenvolvidos ao longo do trabalho numa alusão à gestão da identidade e imagem da PSP.

2.2. DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO INTERNO E EXTERNO DA PSP

De harmonia com as Grandes Opções Estratégicas da PSP, existe “a necessidade de se adotar uma mudança efetiva de paradigma de Gestão da Polícia de Segurança Pública, assente numa planificação plurianual e em critérios rigorosos de planeamento e de controlo de gestão”, pelo que a melhoria da imagem institucional foi definida como um eixo estratégico com maior implicação orçamental durante o período de 2013-2016.

Nos anos de 2013 e 2014, a melhoria da imagem institucional aparece como sendo o quarto objetivo estratégico estabelecido pela PSP, no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). De acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, que prevê o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), a avaliação do desempenho de cada serviço assenta num QUAR, onde se evidenciam os objetivos, indicadores de desempenho e a avaliação final do desempenho do serviço. Este quadro foi desenvolvido para ajudar as entidades públicas a cultivar um espírito de exigência e de monitorização dos seus objetivos, pretendendo que isto resulte em serviços mais motivados, direcionados para objetivos operacionais concretos que potenciem eficácia, eficiência e qualidade suscetíveis a uma avaliação do seu desempenho. De acordo com o artigo 11.º do referido diploma legal, o desempenho dos serviços é avaliado com base nos seguintes parâmetros: «Objetivos de eficácia», entendida como a medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados; «Objetivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados; «Objetivos de qualidade», traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

No ano 2012, o QUAR da PSP especificou o objetivo estratégico de “melhorar a qualidade dos serviços de polícia, otimizando a estrutura organizacional, a gestão dos recursos e os conteúdos, bem como a comunicação, privilegiando o recurso às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC)”, pelo que constatamos a atenção que este eixo estratégico tem merecido ao longo dos últimos anos.

Ao nível da Direção Nacional da PSP, verifica-se que o Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) é a unidade de apoio e assessoria do diretor nacional que é competente pelas seguintes funções: assegurar o serviço de comunicações e relações públicas da PSP articulando com os demais serviços a sua ação; assegurar os contactos com os órgãos de comunicação social, acompanhando a preparação e difusão de matérias destinadas a publicação; promover a imagem institucional da PSP; participar na divulgação das atividades da PSP e promover campanhas informativas internas e externas; apoiar a realização de congressos, seminários, conferências e exposições da responsabilidade da PSP; assegurar a informação interna e a difusão de matérias relevantes para o cumprimento da missão; promover a edição, publicação e divulgação da revista *Polícia Portuguesa*, entre outras.³

Quanto ao conceito de Relações Públicas, pode ser definido como “o conjunto de atividades informativas, coordenadas de modo sistemático, relacionadas ao intercâmbio de informações entre uma empresa ou organização e sua clientela, imprensa, grupo social e/ou público-alvo. Estas destinam-se a estabelecer e manter o equilíbrio e o bom entendimento entre as duas partes e, por vezes, expandir ou estabilizar a imagem e/ou identidade da instituição ativa perante a opinião pública” (Amorim, 1956).

Assim, o GIRP é o serviço especializado na gestão da identidade e imagem da PSP que articula com os vários Comandos/ Unidades/ Estabelecimentos de Ensino da PSP, para cumprimento dos objetivos. Verifica-se que, ao nível operacional, podem existir Gabinetes/Núcleos específicos para desenvolvimento das funções de relações públicas, caso contrário, essa tarefa é, tradicionalmente, assegurada pelos próprios Comandantes ou Diretores.

³ Previsto no artigo 44.º do Despacho n.º 19935/2008 da Direção Nacional da PSP.

Quanto ao diagnóstico do contexto externo, o legislador releva que existe “um ritmo acelerado de transformação da realidade social e económica em que se inscreve e atua a Administração Pública, ela própria em transformação, a par do ritmo, igualmente, acelerado da evolução das tecnologias de informação e comunicação, assim como uma correspondente mudança dos paradigmas do relacionamento interpessoal, comercial e administrativo nas sociedades contemporâneas”⁴, pelo que interessa que a PSP implemente a modernização e simplificação administrativas que sirvam públicos cada vez mais alargados, apressados e exigentes.

Com base no estudo de Bilhim (2001), o investigador Oliveira (2005), expõe que “do diagnóstico ao contexto organizacional exógeno e endógeno deverá sair o reconhecimento da necessidade de mudar; as capacidades de ação e organização; os pontos fortes e fracos da organização; as ameaças e o reajustamento dos recursos para otimizar os fatores críticos de sucesso”.

Na verdade, e de acordo com a Política de Informação (2011), a PSP admite ser necessário “rever a sua política comunicacional com os *media*, parceiros internos (como os sindicatos) e, diretamente, para a população indiferenciada, de forma a passar de forma contínua e sustentada uma imagem de modernidade, competência e credibilidade, assumindo uma postura mais proativa e transparente no relacionamento externo”.⁵

2.3. CONTEÚDO DA MUDANÇA

A mudança deve estar prevista num plano. Assim, verifica-se que o Plano de Atividades da PSP de 2014, foi elaborado em obediência ao Decreto-Lei n.º 183/96 de 27 de setembro, tendo por objetivo identificar projetos, atividades e ações a desenvolver que permitam o cabal cumprimento da missão e atribuições da PSP. De acordo com o referido plano, “no domínio da comunicação, informação e relações públicas pretende-se, em 2014, dar continuidade às atividades que contribuam para a otimização dos fluxos de comunicação interna, dirigida aos funcionários, e comunicação externa, dirigida às entidades públicas e

⁴ Previsto no Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio, publicado no Diário da República, 1.ª série – N.º 91.

⁵ Polícia de Segurança Pública, (2012). Grandes Opções Estratégicas 2013 – 2016. Lisboa: Direção Nacional. p.5.

privadas e aos cidadãos em geral. Assim, desenvolver-se-ão ações que estimulem e promovam a imagem e cultura organizacional da PSP, junto dos trabalhadores, e os valores institucionais, junto dos públicos-alvo e setores específicos da sociedade, nomeadamente, através do contacto com os órgãos de comunicação social, para efeitos de esclarecimento sobre a atividade desenvolvida” pela PSP.

Neste contexto, o plano de atividades de 2014 da PSP, prevêem-se os seguintes objetivos:

- Incrementar o número de respostas dadas aos órgãos de comunicação social;
- Incrementar o número de respostas dadas no âmbito das redes sociais;
- Aumento da percentagem de notícias veiculadas no site da PSP;
- Atualizar, permanentemente, o *site* da PSP, melhorando a sua funcionalidade e operatividade;
- Consolidar a intervenção da PSP nas redes sociais mais importantes, promovendo, também, por esta via, o contacto ativo com os cidadãos que nelas interagem;
- Estabelecer parcerias com entidades públicas ou privadas de reconhecida implementação social ou que partilhem preocupações sociais comuns;
- Organizar estratégias de visibilidade policial;
- Representar a PSP nos órgãos de comunicação social (OCS) nacionais, sempre que estejam em causa matérias de interesse para todo o efetivo policial;
- Aumentar a capacidade de resposta às solicitações dos órgãos de comunicação social, bem como dos cidadãos que utilizem as ferramentas digitais disponíveis, designadamente, as redes sociais e o correio eletrónico;
- Analisar a imprensa nacional e, sempre que necessário, promover o direito de resposta sobre notícias que possam desencadear, de forma errónea, perceções negativas do serviço policial;
- Acompanhar e analisar as notícias produzidas pelos órgãos de comunicação social e, consoante os assuntos noticiados, encaminhá-las

para os competentes órgãos da PSP, sugerindo estratégias de combate às menos positivas;

- Promover, junto dos órgãos de comunicação social, redes sociais e *internet* da PSP, a difusão das operações policiais realizadas a nível nacional, bem como dos seus objetivos, apresentando os resultados alcançados;
- Elaborar e promover a divulgação de comunicados de imprensa, emitidos pelo Diretor Nacional;
- Promover ao longo de todo o dispositivo, a divulgação das orientações/esclarecimentos prestados pelo Diretor Nacional, via correio eletrónico – “*O Diretor Nacional Informa*” – e organizar e coordenar a atividade da Banda de Música da PSP, de forma a ser possível dar resposta ao máximo de solicitações efetuadas.

Acrescenta-se que, durante o período 2013-2016, a PSP tem “intenção de levar a cabo diversos projetos, ligados à desburocratização, transparência e desmaterialização de processos, à utilização de tecnologia amiga do ambiente e energeticamente eficiente e à rapidez de acesso interno e externo à informação”. Apresentam-se aqui alguns dos principais projetos como “o PSPXXI, que assenta numa plataforma de tecnologias de informação capaz de suportar todos os serviços que dela dependam e comunicar com todas as que, individualmente, sustentam as diversas atividades da PSP, o m-PSP, que alavanca a mobilidade de acesso à informação de suporte à operação da PSP, no teatro de operações, a “Esquadra do Futuro”, que resulta dos anteriores na estrutura policial de base – a Esquadra de Polícia -, a ativação de potencialidades de recolha e tratamento de informação prevista no Sistema Estratégico de Informação (SEI), bem como o Sistema de Informação e Gestão de Armas e Explosivos (SIGAE), o Sistema de Informação e Gestão de Empresas de Segurança Privada (SIGESP) e o Repositório Digital de Armas e Proprietários (RIDAP)”.

Assim, verificamos que a atividade do GIRP compreende atividades bastante distintas, que passam pela promoção da visibilidade e reputação da PSP até à responsabilidade social, pelo que é necessário que esse serviço da PSP adeque a ação de acordo com os padrões e códigos de conduta adotados pelos melhores serviços de comunicações e relações públicas da atualidade.

2.4. METODOLOGIA DO PROCESSO DE MUDANÇA

No âmbito da mudança estratégica, Oliveira (2005) apoia-se no estudo de Bilhim (2001), na medida em que “um processo de mudança eficaz deverá começar por mobilizar as pessoas para a mudança, através da análise conjunta dos problemas, prosseguindo pelo desenvolvimento de uma visão partilhada sobre como organizar e gerir os problemas; por incentivar o consenso acerca desta nova visão, formando as pessoas para a ação e fomentando a coesão; por espalhar a revitalização por todos os departamentos sem pressionar o topo; por institucionalizar a revitalização, através das políticas formais, sistemas e estruturas e por controlar e ajustar estratégias, em resposta aos problemas do processo de revitalização”.

Nesta lógica, também, verificamos que para a elaboração do plano de atividades e relatório anuais, o legislador estabelece que “devem os dirigentes dos serviços e organismos fomentar e assegurar a efetiva participação dos respetivos trabalhadores, bem como dos seus utentes, designadamente, através das respetivas associações”⁶.

Ao nível da participação interna, a Política de Informação da PSP (2011), também, estabelece “a necessidade de construção de um sistema homogéneo de comunicação em todos os sentidos (vertical, horizontal e diagonal), que permita que a mensagem seja percecionada por todos, eficazmente, podendo ser criados mecanismos para isso, como forma de motivação do efetivo (por exemplo através de reuniões de serviço, inquéritos ao efetivo, criação do livro de sugestões interno, difusão de atas de reuniões, mensagens do Comandante em Ordem de Serviço)”.

Relativamente à comunicação com o público externo, o legislador entende que “os serviços e organismos da Administração Pública estão ao serviço do cidadão e devem orientar a sua ação de acordo com o disposto no Código do Procedimento Administrativo, tendo em conta os princípios da qualidade, da proteção da confiança, da comunicação eficaz e transparente, da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa, com vista a garantir que a sua atividade se orienta para a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos

⁶ Previsto no Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 183/96 de 27 de setembro.

agentes económicos, bem como assegurar a sua audição ou adequada participação, enquanto forma de melhorar os métodos e procedimentos”.⁷

Nesta matéria, o legislador dispõe ainda que “os serviços públicos devem, sempre que possível, promover meios de divulgação multimédia das suas atividades, nomeadamente através das plataformas gratuitas de divulgação vídeo *online*, com o objetivo de esclarecer os utentes sobre o seu funcionamento.”⁸

Conforme refere Raposo (2008), através da *internet*, “é possível criar ferramentas que acedam a um melhor conhecimento dos públicos, às suas necessidades e desejos, permitindo aperfeiçoar e adaptar o serviço e, naturalmente, contribuir para a valorização da marca. Antes da *internet*, as organizações procuravam conhecer os seus públicos, mas, atualmente, ocorre que são os *stakeholders* a estabelecer o contacto e a indicarem os seus dados, pelo que não basta a organização apresentar-se convenientemente na *internet*, mas, também, é importante conhecer a perceção dos públicos”.

Portanto, considera-se que esta é uma área que pode ser explorada pelos serviços da PSP, e que terá um forte impacto junto dos públicos interno ou externo que conseguem aceder às orientações da PSP sobre os diversos produtos sem ter que recorrer ao contato pessoal com a instituição.

Assim, a PSP deve ter a preocupação de implementar instrumentos para satisfação dos públicos que se interessam pelos serviços prestados pela PSP, designadamente, pela disponibilização de tecnologias de comunicação e informação móveis, que serão preponderantes para a massificação dos utilizadores ligados à PSP de forma permanente. Neste âmbito, lembramos que o Comando Distrital da PSP de Faro, em parceria com o Turismo do Algarve, está a desenvolver uma aplicação para *smartphones* que constituirá um canal moderno e sempre disponível para responder às necessidades dos turistas, nas principais plataformas e em várias línguas. A aplicação irá dispôr de alertas automáticos com avisos de segurança, e facilita o acesso a diversas informações úteis como contactos das forças de segurança, embaixadas e consulados, entre outras.

⁷ Previsto no Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio.

⁸ Previsto no Artigo 48.º do Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio.

Com a globalização e perante o domínio da era digital, a PSP deverá conhecer e acompanhar os procedimentos adotados pelas congéneres policiais europeias e internacionais, pelo que deve continuar a participar em seminários e ações de formação, grupos de trabalho para troca de experiências a este nível. Neste âmbito, destacamos o sucesso da Polícia Nacional de Espanha que, durante o ano de 2014, chamou a atenção, pela positiva, ao nível internacional quanto à comunicação bidirecional com os internautas, sendo que o segredo baseia-se na contratação de técnicos especializados em comunicação que são supervisionados pelos gestores policiais, bem como, no recurso a aplicações informáticas que permitem o atendimento imediato do público e o envio de avisos de segurança aos utilizadores registados na referida aplicação, o que é bastante útil em caso catástrofe, calamidade ou para a organização de grandes eventos. Esta mudança de atuação até permitiu uma melhoria dos resultados operacionais em detenções por tráfico de droga, localização de vestígios-chave e identificação de vítimas de delitos graves, captura de fugitivos, entre outros. O sucesso do Corpo da Polícia Nacional nas redes sociais deve-se “à estratégia de atuação baseada na proximidade com o cidadão, uma comunicação em tom direto que chama a atenção de todos, especialmente dos mais jovens, pelo que conta com cerca de 1 milhão de seguidores Twitter, em todo o mundo, e constitui um exemplo para as melhores polícias do mundo”, conforme publicitado em artigos de imprensa.⁹

2.5. SÍNTESE

Pelo que foi referido, anteriormente, conclui-se que as competências do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas são bastante exigentes e importantes para a PSP, pelo que interessa perceber o fenómeno da gestão da identidade e imagem institucional para, posteriormente, definir algumas linhas orientadoras que contribuam para a mudança de paradigma que permita uma resposta eficaz, eficiente e de qualidade dos serviços.

Nestas condições, para que a PSP tenha sucesso no cumprimento da missão tem que compreender a importância das relações públicas, visto que, esta atividade destina-se a restabelecer o equilíbrio e melhorar o relacionamento com os

⁹ Conforme notícia constante no Anexo n.º 2.

públicos, pelo que tem de realizar-se o investimento de meios humanos e materiais adequados (formação, orçamento, viaturas, telemóveis, equipamentos, aplicações informáticas, etc.) que permitam o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A investigadora Azevedo (2013), acolhe o estudo de Urrutia (2002) e releva que “as novas tecnologias de comunicação fortaleceram a relação entre os grupos e organizações, introduzindo um novo modelo livre de constrangimentos hierárquicos, que flui em todas as direções e dá origem a uma organização chamada virtual. Para que as organizações evitem a burocracia, prestem um bom serviço aos seus clientes e assegurem a participação dos interessados, devem construir uma comunicação interna eficaz que faça uso das novas tecnologias, isto é, da *Internet* e da comunicação *online*”.

Assim, verificámos que a PSP, também, entende que as ferramentas sociais e a *internet* facilitam o crescimento da marca PSP, porque tornaram os internautas como agentes ativos do processo. A PSP considera adequado fomentar a adoção das TIC que permitam que os públicos registem-se e conectem-se com a PSP para acesso a informações, campanhas, alertas urgentes, participar em Programas Especiais, inscrição em eventos da PSP, *chat*, como é o caso da iniciativa adotada pelo Comando Distrital de Faro.

Resumindo, de acordo com o estudo de Ferreira de Oliveira (2005), a PSP “deverá concentrar o processo de mudança, numa cultura de valorização, mobilizando os funcionários para uma nova visão de serviço público ao serviço da cidadania e adotando paradigmas e processos claros e transparentes, bem como um plano comunicacional integrando as novas tecnologias e ferramentas gestionárias adequadas”.

CAPÍTULO III

GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM INSTITUCIONAL

3.1. INTRODUÇÃO

Num processo de mudança, as organizações vencedoras adaptam as estruturas às pessoas e não o contrário. Assim, para atingir uma marca forte, é preciso adaptar-se os serviços aos anseios das pessoas.

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, as pessoas tendem a satisfazer suas necessidades básicas primeiro, ou seja, as necessidades fisiológicas. Só então buscam atender a necessidades superiores, como a segurança, a estima, status social e auto-realização.¹⁰



Figura n.º 1- Pirâmide Maslow – Teoria da hierarquia das necessidades.

Hodiernamente, entende-se que diferentes produtos e serviços satisfazem as necessidades das pessoas, mas apenas um satisfaz os desejos, é quando a marca apresenta-se como a única alternativa.

3.2. A IDENTIDADE

Conforme refere Ferreira de Oliveira (2010) citando Baugnet (1998) “a cultura organizacional estabelece uma identidade, uma marca reconhecível quer pelos que dela participam, quer pelos que com ela interagem. Essa identidade corresponde a uma visão do mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Dessa maneira, a identidade organizacional apresenta-se como

¹⁰ Retirado da internet em 15 de janeiro de 2015.
<http://enfermagem24hr.blogspot.pt/2011/11/piramide-de-maslow.html>

que uma resultante da representação compartilhada pelos membros de uma organização, do que é a organização, em contraponto a terceiros”.

De acordo com os autores Asforth e Mael (1996), a identidade organizacional consiste na autopercepção dos trabalhadores e dirigentes sobre a essência ou a “alma” da organização e que integra as características centrais (sistema de crenças, valores e normas), atributos distintivos (exclusividade da organização, designadamente no domínio das atribuições) e aspetos duradouros (que garantem a continuidade da organização e a sua constante transformação).

Os pilares da identidade da PSP estão definidos em vários diplomas legais, designadamente na própria Lei Orgânica, no Código Deontológico do Serviço Policial, no Regulamento Disciplinar, no Regulamento de Continências e Honras Policiais, no Estatuto de Pessoal, entre outros, que estabelecem os valores e princípios que norteiam a atividade da PSP.

A identidade corporativa manifesta-se de várias formas: na marca gráfica, nas suas comunicações (interna e externa), no seu ambiente de produção ou atendimento, no tratamento que dá ao cidadão, nas apresentações dos seus profissionais, no material impresso, no nome, no portfólio de produtos, etc. Todas essas manifestações contribuem para a construção da imagem institucional.

Quanto à identidade visual pode entender-se como o conjunto de elementos formais que representam visualmente, e de forma sistematizada um nome, ideia, produto, empresa, instituição ou serviço. Esse conjunto de elementos costuma ter como base o logotipo, um símbolo visual que se complementa nos códigos de cores, nos grafismos, em personagens, nas personalidades e outros componentes que reforçam o conceito a ser comunicado.



Figura n.º 2 - Barras e Logomarca, versão com assinatura em vigor na PSP.

Atualmente, a PSP adequou a gestão da identidade pela aprovação do manual de normas gráficas, do manual de identidade visual e do manual de heráldica da PSP, pelo que é imperioso que todo o dispositivo policial conheça e aplique, corretamente, os respetivos manuais por forma a potenciar a identificação da marca pelo público em geral.

Deste modo, verifica-se que a instituição tem-se desdobrado em iniciativas criativas para promover a imagem da PSP. Veja-se o caso da mascote “FALCO” que constitui uma personagem facilmente associada à PSP e é particularmente apreciada pelos públicos mais jovens.

3.3. A IMAGEM INSTITUCIONAL

Existe alguma confusão entre a identidade e a imagem da marca. A identidade é aquilo que a marca quer ser e comunica através do seu posicionamento, ou seja, a identidade tem que ser comunicada. Como vimos, a identidade é um conjunto de atributos assumidos como próprios pela organização, que constitui o discurso da organização (Raposo, 2008).

Refira-se, que a palavra “comunicação” deriva do termo latino “*communis*”, que tinha o significado fazer (ou tornar) comum. Na opinião de Cunha (1997), “para que haja comunicação torna-se imprescindível não só que uma pessoa tome a iniciativa, como também que a pessoa ou as pessoas que se pretendem atingir reajam ao estímulo que se vêm sujeitas. Uma boa comunicação interna exerce um efeito positivo sobre, por consequência, sobre a imagem global da empresa. A comunicação interna, engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa e é a mais importante para a empresa porque a instituição constrói-se e edifica-se de dentro para fora. A comunicação externa é um prolongamento da comunicação interna e por isso conta com o apoio desta, mas recorre a várias táticas para passar aos seus públicos uma imagem positiva da instituição.”

O autor Raposo (2008), defende que “a imagem institucional é aquilo que está na cabeça do público, ou seja, é a imagem mental que o público faz da organização. E é em relação a isto que as marcas nem sempre tem clareza e entendimento, ou

seja, a identidade é objetiva e uma causa, mas a imagem é subjetiva e é um efeito”.

Para o autor, uma marca depende de valores e só resulta se os intervenientes os interiorizarem e acreditarem neles, pelo que os emissores têm de acreditar na marca e em valores comuns partilhados, os quais devem ser transmitidos de forma clara em todos os tipos de ação da organização.

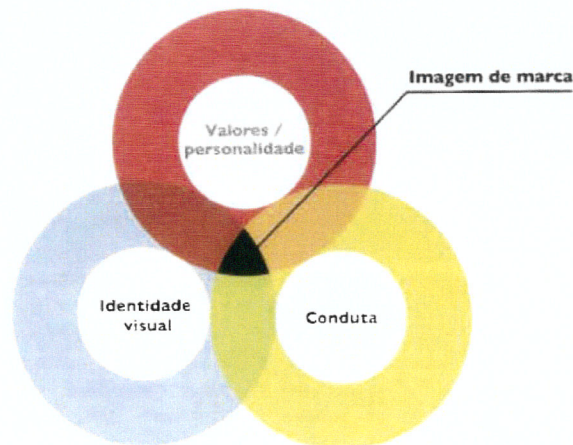


Figura n.º 3 – Formação da imagem da marca. Fonte: Raposo (2008).

Para Kotler (2006), a “marca é a promessa que uma instituição faz de que um produto ou serviço oferecerá um desempenho previsível”. Nesta matéria, para qualquer marca crescer tem que criar um sentimento de comunidade e pertença nas pessoas, fidelizar, envolver e conetar, fazê-las sair da sua posição de audiência devido as perceções positivas geradas pela marca.

Para Raposo (2008), o conceito de público pode definir-se como “o grupo de indivíduos onde constam diversos subgrupos de pessoas organizados por perfil, preferências, interesses e exigências semelhantes face ao produto ou serviço em causa, o que numa visão mais alargada abrange todos os *stakeholders*”.

Assim, o *marketing* assume um papel cada vez mais importante na vida das instituições porquanto “o *marketing* tem de analisar os mercados, estudando as necessidades e os desejos dos consumidores, listando e ponderando os atributos que aqueles querem ver satisfeitos quando adquirem um bem ou serviços e que

se distribuem por uma vastíssima panóplia de aspetos de *performance*, de *design*, até aos efeitos da marca, serviço, comunicação, entre outros” (Lendrevie, 1993).

No entanto, Nunes, Casagrande e Monteiro (2012) defendem que “um dos maiores equívocos que uma marca pode cometer é tentar conectar com consumidores e não com pessoas, pois, esta segunda abordagem é um nível mais profundo, humano e verdadeiro”. Os autores acrescentam ainda que “mais do que perguntar ao público o que gosta, a marca deve observar os públicos e verificar se atualmente as pessoas têm orgulho em ostentar as suas marcas preferidas e gostam que as outras pessoas percebam e elogiem isso”. Referem ainda que “se uma marca deseja fazer parte da vida do consumidor, ela precisa deixá-lo fazer parte da sua”.

Assim, consideramos que a PSP deverá facilitar este processo de relacionamento definindo uma estratégia de comunicação que sirva como meio para atingir os objetivos, e inclua produtos que sirvam para ostentação e admiração dos públicos. No fundo, as pessoas querem relacionar-se com pessoas, e esses são os verdadeiros e genuínos pontos de contacto com a marca, pelo que a forma como a PSP interage com os seus públicos é muito importante, e as Relações Públicas devem ter em consideração que os vários *stakeholders* esperam que a PSP realize outras ações com responsabilidade social (conforme exemplo identificado na figura n.º 4), conferências, visitas à PSP, entre outros, que satisfaçam os desejos dessas pessoas mesmo que envolva custos para os participantes.



Figura n.º 4 – Cartaz da 8.ª Corrida de Solidariedade ISCPSP/APAV.¹¹

¹¹ Retirado da *internet* em 13 de janeiro de 2015. http://www.bp.com/pt_pt/portugal/maisbp/iniciativasbp/ultimos5anos/corridaiscpsiapav.html.

3.4. RELACIONAMENTO DE CONCEITOS

Conforme refere Marty Neumeier (2005), a “marca não é um logotipo. Marca não é uma identidade visual. Marca não é um produto. Marca é um sentimento visceral e individual sobre um produto, serviço ou organização. Uma marca não é o que a empresa diz que ela é, é o que os outros dizem que ela é”.

O autor Daniel Raposo (2008) partilha a opinião de Joan Costa (2004), referindo que “a eficácia da marca depende em grande medida da cultura corporativa, uma vez que influencia diretamente as ações corporativas”.

No paradigma sociológico de Joan Costa “existe um sistema cruzado, conforme apresentado na figura n.º 5. Quanto às ligações na vertical têm a estratégia (como) que transforma e valoriza a identidade e culmina na imagem que se instala no imaginário coletivo; e na horizontal: existe relação entre a comunicação e ações da organização através da estratégia. Na interseção dos eixos, temos a cultura, que é o valor de diferenciação e dá sentido à gestão da comunicação em forma de perceções que serão vivências e experiências do público. Assim, a imagem corporativa trata das perceções ou descodificações da identidade corporativa por parte dos públicos internos e externos”.

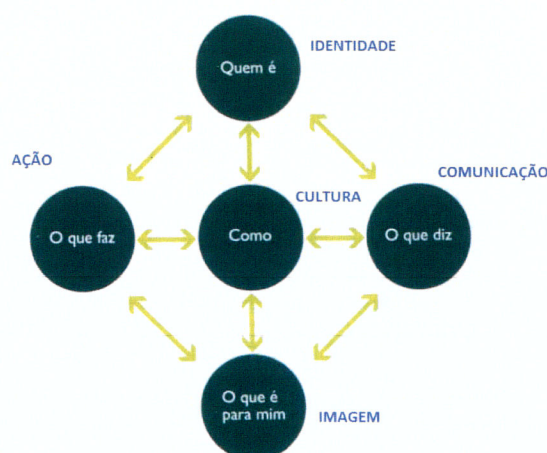


Figura n.º 5 - Paradigma sociológico de Joan Costa. Fonte: Raposo (2008).

Segundo o autor Costa (2004), “para a organização mais importante do que fazer é como agir e pôr em prática (depende da cultura). É dessa forma que se transforma a identidade, a comunicação, a ação e a imagem em personalidade corporativa, componentes qualitativos da imagem”. É neste ponto importante que,

consideramos que o GIRP deve intervir assumindo um papel fundamental na PSP, ou seja, mais do que fazer, deve definir ao dispositivo como fazer e dessa forma impelir a mudança da cultura da PSP, definindo a estratégia. Como vimos, do ponto de vista teórico, não se pode esperar que os profissionais da PSP atuem sem qualquer tipo de comunicação, pois essa situação nunca não pode ser considerada como parte de uma estratégia clara e transparente.

A partir da explicação dos referidos autores, entende-se que “a imagem do público é uma síntese de estímulos, experiências e juízos de valor feitos da relação com a organização policial”. Assim, a “estratégia de comunicação deve estar relacionada com as necessidades e expectativas dos seus públicos e interligada com a estratégia geral da instituição. Através das suas ações e dos seus produtos, a PSP projeta imagens que são percebidas, inconscientemente, oriundas de diversas fontes, mas que são a base de fixação no imaginário colectivo”.

A imagem mental da marca não é um resultado imediato, trata-se de uma construção progressiva ao longo do tempo, feita de forma individual por cada pessoa.

Nesta matéria, lembramo-nos que, em 2001, foi ministrada formação a todos os elementos das forças de segurança nacionais sobre o módulo da “Policiamento de Proximidade - Comunicação” e que alertava que “todo o membro de uma instituição, empresa ou classe profissional representa a instituição de que faz parte. Isto é, o aspeto exterior dado pela apresentação (fardamento), acompanhado de uma postura corporal, gesto e expressões faciais adequados, cordialidade e delicadeza no modo de falar, transmitem uma ideia de eficácia e profissionalismo, essenciais ao desenrolar do trabalho de qualquer profissional, de que o agente de autoridade não constitui exceção”. Assim, considerou-se que é importante que o elemento das forças de segurança reconheça o “impacto que a linguagem corporal, o fardamento e o modo de comunicar contribuem para a aceitação junto das populações, pelo que devem ser corrigidos sempre que necessário”.¹²

¹² Gabinete de Formação do Ministério da Administração Interna (1999), Policiamento de Proximidade – Comunicação – Texto de Apoio A. Lisboa:Peres. p. 17.

Mais recentemente, no dia 21 de maio de 2014, a Direção Nacional da PSP apresentou, publicamente, a mudança de imagem e fardamento da PSP que se baseou na ideia de dar um ar "mais jovial" à Polícia, pelo que no futuro, o fardamento da PSP irá apresentar a cor azul ciano em substituição do azul-escuro. Esta nova imagem inclui, também, uma mudança visual nos carros patrulha, que vão passar a ter fundo branco e barras azuis, conforme divulgado pela psicóloga e consultora de imagem Dr.^a Alexandra Carvalho que trabalhou neste novo conceito cromático.¹³

3.5. MODELOS DE GESTÃO DE IMAGEM E IDENTIDADE

Os gestores da PSP não podem ser complacentes com uma gestão de identidade e imagem que seja incoerente ou incapaz de responder às mudanças da sociedade atual.

Para evitar essa situação, apresentamos o modelo estudado pelos autores Daniel Raposo (2008) e Joan Costa (2001), que realçam que as organizações não devem definir e implementar o Modelo de Imagem com base em análises empíricas ou das sensibilidades/libre arbítrio dos gestores intervenientes no processo.

Os autores defendem que, para determinar o Modelo de Imagem da instituição, deve-se agir:

- ✓ em função do plano estratégico e dos objetivos globais da instituição. Já referimos que a PSP estabelece um Plano de Atividades anual e as Grandes Opções Estratégicas (planeamento plurianual) mas também devemos ter em conta a lei, valores e ética que regem a atividade policial;
- ✓ em função da imagem que existe no público, entendendo como se formou, pelo que a PSP tem que atuar sobre as causas (ações, comunicações, cultura, etc.) que propiciem a insatisfação dos públicos;
- ✓ em função das expectativas dos públicos que marcam a diferença da concorrência, pelo que a PSP deve orientar o esforço para os públicos que

¹³ Retirado da Internet 30 novembro, 2014.

http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=3925815

se revêm nos valores, na missão e nos objetivos estratégicos da PSP e aguardam oportunidade para interagir com a instituição.

Para definir o Modelo de Imagem, os autores propõem a realização da “auditoria estratégica global”. Esta ferramenta constitui uma análise detalhada e global que descobre a imagem atual da PSP e as causas da sua formação, compara os dados anteriores com a estratégia da instituição, avalia coincidências e desvios, e por último, apresenta um diagnóstico e estabelece linhas de mudança e controlo.

Para os autores, o sucesso na implementação do Modelo de Imagem passa por um processo de planificação das atividades (conforme figura n.º 6), cuja sequência depende da natureza de cada projeto que a PSP entenda desenvolver, mas o esquema geral do processo, pode ser resumido nos passos que se seguem:

- 1 - O plano estratégico da PSP e o modelo da imagem (apurado pela realização da Auditoria) a implementar são os pontos fundamentais que estarão presentes em todo o processo, cuja relação resulta numa interseção dos interesses da PSP com os desejos dos públicos;
- 2 - A PSP deverá nomear um Diretor de Comunicação e definir o dispositivo necessário para a gestão e controlo da imagem institucional e implementar as estratégias e as táticas;
- 3 - O Diretor de Comunicação reformula os objetivos globais anteriores à Auditoria Estratégica Global, através de entrevistas com a direção da PSP e reformula objetivos pontuais de cada Departamento/Comando;
- 4 - Com estes dados, o Diretor de Comunicação elabora um Plano Estratégico de Comunicação Integral, um auxiliar da cultura corporativa, definindo procedimentos para o dispositivo, e que racionaliza a cultura sem esquecer os valores. Atualmente, a PSP define a Política de Informação da PSP, no entanto, ainda, está aquém do âmbito do Plano defendido pelos autores, e sabe-se que, no passado já foram elaborados Planos Estratégicos de Comunicação para a PSP, designadamente, por motivos da realização do “Euro 2004”, no entanto, normalmente, é atribuída classificação de segurança a essas propostas, pelo que a divulgação pelo dispositivo é muito restrita, e por consequência, pouco eficaz;

5 - Posteriormente, a PSP deve encontrar um equilíbrio entre as ações previstas e os recursos disponíveis (logística), definindo uma planificação detalhada e orçamentada para os diversos projetos/ações. Destaca-se a necessária criatividade do profissional de comunicação para fazer mais com menos recursos, no entanto a qualidade dos serviços das Relações Públicas é fundamental para a participação dos públicos, pelo que é sempre necessário prever um orçamento adequado;

6 - Dependendo das necessidades da PSP, criam-se os materiais público a público, com vista a atingir uma ou várias situações:

- ✓ à criação do sistema de identidade da PSP;
- ✓ o rejuvenescimento do sistema de identidade da PSP;
- ✓ à criação de sistemas de relações de mercados/públicos;
- ✓ ao início da alteração cultural e dos sistemas de comunicação.

7 - Após a realização de testes, segue-se a implementação, acompanhamento e controlo dos projetos que respeitem o Modelo de Imagem. Sempre que necessário, a PSP deverá avaliar (medição de resultados por investigadores) como estão a ser percebidas e interpretadas as mensagens;

8 - Todo o processo é dinâmico e interativo, pelo que a instituição tem de ser capaz de redefinir ou corrigir os projetos, mediante uma análise de correspondências e desvios dos objetivos.

Consideramos que Raposo (2008) e Joan Costa (2001), sistematizam os passos fundamentais para a gestão da identidade e imagem da PSP, que permitem a adoção de uma dinâmica resiliente, capaz de responder aos desafios atuais, e impedir que a rotina domine uma área vital para a instituição.

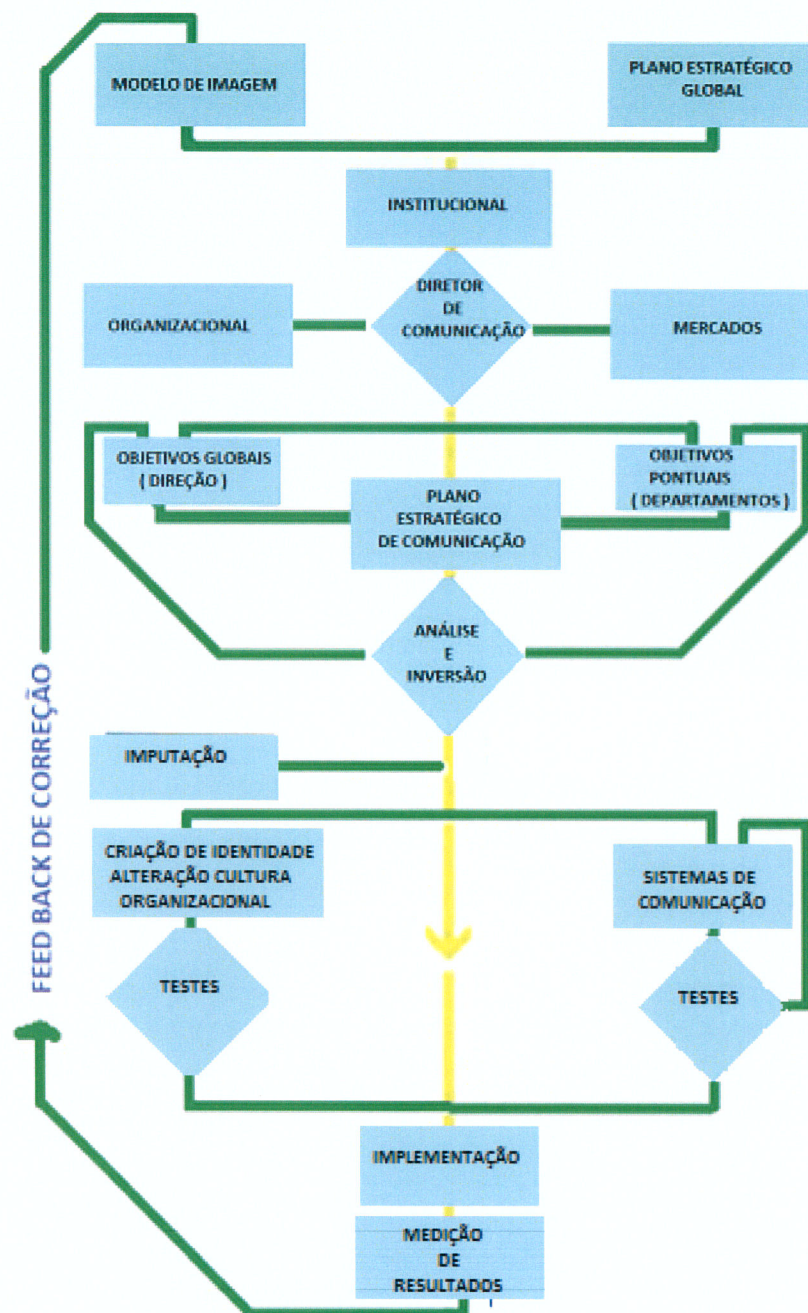


Figura n.º 6 - Gestão do modelo de imagem institucional.

Fonte: Raposo (2008).

3.6. SÍNTESE

As relações públicas da PSP devem ter capacidade de mudança e adaptação às necessidades dos públicos e de manter processos produtivos planeados com objetivos e visão do futuro.

Deverão ser estabelecidos mecanismos de planeamento, controlo e avaliação sobre a implementação do modelo de imagem, que prevejam o envolvimento da cadeia hierárquica e a compensação do pessoal que se distinga por apoiar a mudança e diminuir a inércia estrutural ou outras formas de resistência organizacional.

Para a implementação do modelo de imagem é necessário realizar auditorias, e, seguidamente, de acordo com os objetivos prioritários definidos pela Direção e Departamentos, atualizar o Plano Estratégico de Comunicação Integral. Este documento define procedimentos aos profissionais sobre a forma correta para atingir a visão pretendida e como responder perante as diversas situações e adversidades, pelo que esta competência deve ser elencada no conteúdo funcional do GIRP.

O orçamento e capacidade logística são fundamentais para a criação e revisão de artigos público-a-público com algum valor e qualidade.

Todo o processo gestonário é dinâmico pelo que os projetos das Relações Públicas deverão ser sempre ajustáveis para garantir adaptação aos interesses dos públicos.

CAPÍTULO IV

TRABALHO DE CAMPO

4.1. INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o tema do trabalho, interessa auscultar os responsáveis pela gestão da identidade e imagem da PSP, mediante a realização de entrevista e inquérito por questionário.

4.2.OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

A finalidade da entrevista e do inquérito é de perceber as opiniões de diversos profissionais da PSP intervenientes na área das Relações Públicas. Foram abordados vários assuntos, designadamente: a gestão, a formação, o orçamento, a comunicação interna e externa, as tendências de futuro, entre outros aspetos importantes.

O conjunto de questões formuladas tem como principal objetivo fazer um retrato do exercício da função de Relações Públicas na PSP, evidenciando as tendências atuais e futuras.

4.3. HIPÓTESES

Tendo em consideração os objetivos definidos para o trabalho podemos estabelecer as seguintes hipóteses de estudo que constituem respostas possíveis às referidas questões:

- a) Os meios disponíveis para exercício da gestão de identidade e imagem da PSP são insuficientes para cumprimento dos objetivos.
- b) Com a aplicação de certas medidas gestionárias seria possível atingir melhores resultados na promoção da identidade e imagem da PSP.

4.4. METODOLOGIA

A entrevista e o inquérito por questionário constituem as metodologias utilizadas para desenvolver este trabalho prático e tornar possível responder aos objetivos práticos definidos para este trabalho. A entrevista e o inquérito foram autorizados superiormente de harmonia com os documentos constantes no apêndice n.º 2.

O Diretor do GIRP, Subintendente Paulo Flor, respondeu à entrevista nos termos constantes no apêndice n.º 3, e contribuiu em grande medida para a valorização deste estudo.

Por seu turno, o inquérito foi dirigido ao público interno, com o objetivo de inquirir um responsável das Relações Públicas de cada Comando/ Unidade/ Estabelecimento de Ensino e, também, junto de cada Gabinete/Departamento da DNPSP, visto que, apresentam características e dependências funcionais bastante distintas, conforme organograma contante no anexo n.º 1. A entrevista e o questionário foram validados pelo orientador e pelo Professor Doutor João Mendes, enquanto docente do ISCPSI. O questionário foi aplicado na plataforma *online* do ISCPSI, e verificou-se que a resposta ao questionário concretiza-se em cerca de 8 minutos, de acordo com o pré-teste realizado pelo orientador.

Foi enviado um e-mail de apresentação aos destinatários do questionário, no qual foi explicado o objetivo do trabalho académico, garantido o anonimato e confidencialidade das respostas. A aplicação do questionário realizou-se por administração direta, pelo que o inquirido acedeu à aplicação informática e respondeu quando achou mais conveniente, sem a presença do inquiridor.

Assim, o questionário foi aplicado a 2 Comandos Metropolitanos, 2 Comandos Regionais, 16 Comandos Distritais, 2 Estabelecimentos de Ensino, à UEP, aos Serviços Sociais e a 19 Departamentos/Gabinetes da DNPSP, correspondendo a um universo de 43 serviços. De acordo com várias fontes, para questionários *online*, nos quais não há qualquer relacionamento prévio com os destinatários, uma taxa de resposta de 20% a 30% é considerada excelente, pelo que inicialmente admitimos uma taxa de resposta de 25%. Tendo em consideração que a população são os gestores de 23 serviços (DNPSP (1), Comandos (20) e Estabelecimento de ensino(2)), então, enviámos o questionário a um total de 43 destinatários diferentes.

Através da plataforma informática, recebemos 16 respostas ao questionário pelo que esta população-alvo permite trabalhar com um nível de confiança próxima dos 90% e uma margem de erro inferior a 10 %, o que consideramos aceitável tendo em conta as necessidades para um estudo desta natureza e que nunca é recomendável ultrapassar a margem de erro de 10% ou reduzir o nível de confiança além dos 90%.

4.5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Na entrevista, verificámos que o Diretor do GIRP sublinha a importância que a formação do pessoal, o investimento nas novas tecnologias, a implementação de manuais de normas gráficas e identidade visual e a renovação do fardamento têm contribuído para a promoção da imagem da PSP, durante os últimos anos. Contudo, o gestor policial refere que este é um caminho que está planeado e tem que ser percorrido ao ritmo próprio, pelo que no futuro serão dados outros passos para atingir o objetivo estratégico. Também, identificou carências, designadamente, quanto à escassez de recursos humanos e materiais para desenvolver a atividade das Relações Públicas, pelo que defende a ideia que cada polícia que entra de serviço é o primeiro elo de ligação entre a marca PSP e os diversos públicos. Assim, acrescentou que cada polícia deve interiorizar essa responsabilidade e agir sempre do lado da solução, com simpatia, empatia e presença “porque é esse lado humano que reforçará e tornará estruturante a melhoria da nossa imagem”.

Quanto aos resultados apurados ao nível da aplicação do questionário verificámos que a maioria dos inquiridos tem uma experiência profissional com mais de 20 anos de serviço na PSP, e tem mais de 45 anos de idade, conforme consta nos gráficos constantes no apêndice n.º 4. Também, apurámos que a maioria dos inquiridos desempenham frequentemente, as funções de Relações Públicas, e que aqueles que infirmaram essa condição, pertencem à DNPSP, pelo que, do ponto de vista funcional, essa atividade é, normalmente, assegurada pelo GIRP.

Para interpretar as questões fechadas do questionário foi necessário realizar o cálculo da média ponderada, pelo que indicamos as seguintes resultados apurados para cada questão:

- O papel desempenhado pelo GIRP na promoção da identidade e imagem da PSP e na influência da perceção do público interno e externo é BOM (grau 4) - (Questão 5);
- A imagem percecionada pelo público externo sobre a PSP é classificada com BOM (grau 4) – (Questão 6);
- O papel desempenhado pelo respetivo serviço em matéria de comunicação interna é SUFICIENTE (grau 3) – (Questão 7);
- O papel desempenhado pelo respetivo serviço em matéria de comunicação externa é SUFICIENTE (grau 3) – (Questão 8);
- Os fatores mais importantes que podem contribuir para a mudança e melhoria da gestão da identidade e imagem da PSP são, por ordem decrescente de importância (Questão 9): mais formação do efetivo policial sobre relações públicas; aumentar a participação do público interno e externo na definição dos conteúdos da mudança nas relações públicas; melhorar o relacionamento com a comunicação social; utilização de novas tecnologias nos contactos com os públicos;
- A maioria dos inquiridos afirma que ALGUMAS VEZES (grau 4), ao longo da carreira, verificaram que as ações desenvolvidas pelas Relações Públicas da PSP eram desajustadas à atividade policial - (Questão 10).

Quanto à questão aberta do questionário, referente às medidas consideradas essenciais para melhorar a gestão da identidade e imagem da PSP, apresentamos de seguida uma sistematização das principais medidas referidas pelos inquiridos:

- Aumentar o orçamento e a afetação de recursos humanos e materiais às Relações Públicas, designadamente com recurso a profissionais especializados;
- Utilização das novas tecnologias para a PSP estabelecer contacto bidirecional com os públicos;

- Realização da atividade policial para valorização da imagem da PSP, conciliando com a obtenção de resultados; pró-atividade das Relações Públicas para intervir sempre que a imagem da PSP é colocada em causa; maior articulação entre o GIRP e os Comandos/Departamentos no desenvolvimento de ações/operações ao nível nacional; publicação de diretiva/regulamento que estabeleça normas ao dispositivo policial que permita garantir a uniformidade de atuação ao nível nacional; adequação de uniformes e viaturas que permitam a promoção da imagem da PSP; os Comandos têm carência de pessoal qualificado para desenvolver Relações Públicas de forma técnica e especializada, entre outras medidas.

4.6. SÍNTESE

Deste modo, o trabalho de campo permitiu auscultar os responsáveis que intervêm, com maior ou menor responsabilidade, na implementação das Relações Públicas da PSP e verificar as hipóteses estabelecidas para a parte prática.

Também, consideramos que a entrevista realizada ao Diretor do GIRP enriquece o presente estudo e permite entender o esforço que é, atualmente, desenvolvido pela PSP para a promoção da imagem, bem como atingir os desígnios traçados para o futuro.

Nesta parte prática, confirmámos que a formação e a valorização do tecido social, investimento nas relações públicas, a comunicação e envolvimento ao nível interno e o relacionamento da PSP com os *stakeholders* são fundamentais para a mudança de paradigma.

Varias conclusões e recomendações podem ser apontadas a partir deste capítulo e que confirmam o objetivo e respondem às perguntas definidas, inicialmente, para este trabalho. A título de exemplo, sublinhamos que, no plano global, os inquiridos entendem que os respetivos serviços desenvolvem uma comunicação interna e externa de nível suficiente, pelo que, esta é uma área que merece uma maior atenção na PSP, tendo em conta a importância que representa para as Relações Públicas e gestão da identidade e imagem da PSP, de harmonia com o que abordámos no enquadramento teórico.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo deste estudo, pudemos perceber as vantagens que resultam do sucesso na gestão identidade e imagem da PSP, designadamente, para a segurança interna e satisfação dos públicos em geral. Numa sociedade em permanente mudança, verifica-se que um dos principais desafios das Relações Públicas é prestarem atenção às novas dinâmicas sociais, aos novos canais de comunicação que surjam e entendê-los, encontrando as melhores formas de atuar e evitar o fechamento da PSP, no seu próprio mundo.

Entendemos que, conforme defendido pelos autores Oliveira (2005) e Timothy J. Galpin (2000), "todo o processo de mudança deve ser acompanhado em permanência por uma adequada estratégia de comunicação interna e externa, de meios humanos e financeiros, de novas tecnologias e de uma adequada liderança assente na comunicação, criatividade e capaz de motivar equipas".

De harmonia com as hipóteses estabelecidas para o trabalho, registámos as opiniões de vários gestores policiais e verificámos que os meios disponíveis para exercício da gestão de identidade e imagem da PSP são insuficientes, para cumprimento dos objetivos, pelo que, é apropriado equacionar a solução para este problema, visto que, a melhoria da imagem já constitui um objetivo estratégico da PSP, e a convergência de esforços é necessária para cumprir este objetivo e afirmar a PSP, no contexto atual.

A marca PSP não se impõe na mente dos públicos de forma imediata pela ação do GIRP, pelo que deve ter-se em consideração que a melhoria da imagem depende da participação de todos os profissionais. Deste modo, a pró-atividade e empenhamento na mudança é fundamental, principalmente pelos gestores policiais, que poderão adotar um conjunto de medidas que potenciam o desempenho da PSP, designadamente, as seguintes:

1 - A Auditoria Estratégica Global é um instrumento valioso para a gestão da mudança na PSP, pelo que a realização desse estudo merece atenção pela

Direção da PSP, e, eventualmente, poderá realizar-se com recurso a *outsourcing* em articulação com os serviços de estudos e planeamento da PSP;

2 - A PSP deverá atualizar a Política de Informação e emitir um Plano Estratégico de Comunicação Integral que estabeleça preceitos relativos à articulação entre o GIRP/DNPSP, os NIRP e outros atores. Esse Plano deve descrever a resposta/responsabilidades que cada entidade deve assumir, perante as diversas situações. Assim, esse documento define procedimentos transversais a todo o dispositivo, por forma a padronizar a atuação, regulamentar a comunicação interna e externa garantindo a rentabilização de recursos. Esse regulamento, também, poderá prever procedimentos sobre o planeamento das Relações Públicas e a priorização na afetação de meios, definição de processos produtivos para a produção de artigos que envolvam a marca PSP, enquadramento da participação em eventos, sistematização da divulgação de comunicados e realização de conferências de imprensa, nomeação de porta-vozes de acordo com os objetivos de comunicação da PSP, entre outros assuntos. Atualmente, assiste-se que a doutrina existente está dispersa e carece de compilação e alguma atualização, pelo que, esta situação impõe mais pressão no topo da estrutura policial (GIRP), e, por seu turno, também, gera algum desconforto nos níveis operacionais da PSP;

3 - A PSP tem atribuições muito variadas que tratam da segurança pública, investigação criminal e ordem pública, pelo que é importante que sejam nomeados porta-vozes ao nível das várias unidades policiais que estejam autorizados e preparados para responder à comunicação social/públicos. Por outro lado, podem ser responsáveis pela coordenação da realização de ações de sensibilização sobre o respetivo objetivo de comunicação ao nível da unidade policial. A concentração da responsabilidade de Relações Públicas em poucas pessoas reduz, drasticamente, a capacidade de resposta para as diversas situações, pelo que, a nomeação de vários responsáveis permite a obtenção de maiores e melhores resultados. Os principais temas/objetivos de comunicação para informação/sensibilização ao nível nacional tem que ser aprovados pelo GIRP, de acordo com as agendas, Plano Estratégico da PSP, o Modelo de imagem e os recursos humanos e logísticos disponíveis. A PSP tem que ser vista pelas comunidades como uma instituição que interage na informação e formação

das pessoas ao longo de toda a vida, em complemento às missões de prevenção e repressão da criminalidade. Existem aplicações *smartphone* que adequam os tipos de interações e informações de segurança de acordo com a idade do utilizador, pelo que seria interessante a PSP equacionar a criação de um projeto desse tipo;

4 - Vários gestores policiais destacam a necessidade de melhorar as relações com a comunicação social. Verifica-se, atualmente, que os OCS reclamam quanto à dificuldade para contatar a PSP, no período fora do horário de expediente, o que prejudica a recolha da versão policial sobre ocorrências relevantes. Assim, o referido regulamento poderá dispor instruções sobre os procedimentos a adotar pelos responsáveis de serviço aos Comandos/Divisões, na elaboração de propostas de comunicados de imprensa que remetem ao GIRP, para proceder à difusão pelos OCS considerados pertinentes, ou, então, definir outro procedimento alternativo. A troca de informação e articulação entre diferentes níveis da organização é fundamental para a rentabilização de recursos e preservar o direito à informação. Refira-se, que, a dependência nos OCS, enquanto canal privilegiado de comunicação entre a PSP e os públicos, está a ficar ultrapassada, porquanto, assiste-se cada vez, que os profissionais da comunicação social tratam a informação, em prol dos interesses dos seus vários públicos. Como vimos, o Corpo de Polícia Nacional de Espanha teve sucesso ao criar canal próprio de comunicação bidirecional que permitiu à população contribuir, ativamente, na segurança, conforme ilustram alguns dos resultados operacionais;

5 - Tendo em consideração as necessárias mudanças de atuação na PSP no âmbito das Relações Públicas, deverá existir uma adequação dos planos da formação inicial ministrada no ISCPSI e na EPP, para abordar a importância do *marketing* e valorização da marca para o sucesso da missão policial. Refira-se, que o ISCPSI já propôs a mudança do conteúdo do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, neste sentido. Do mesmo modo, consideramos que todo o efetivo da PSP, deve conhecer e atuar de acordo com os valores e a ética, para contribuir, positivamente, na construção da imagem policial, pelo que a PSP deverá realizar formação de atualização e aperfeiçoamento dos elementos que já prestam serviço;

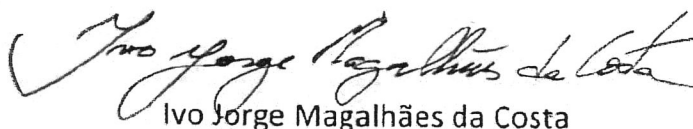
6 - A PSP tem de perspetivar a incorporação no GIRP de profissionais especializados na área da comunicação, *design* gráfico, *marketing*, informática, direito, entre outras valências, face à importância que estes recursos humanos constituem na valorização do serviço responsável pela promoção da imagem da PSP. Verifica-se, que esses especialistas têm que pertencer ao efetivo do GIRP, visto que, atualmente, esse apoio não é prestado de forma eficaz pelos especialistas colocados noutros serviços da Direção Nacional. A dependência interna e o *outsourcing* em tarefas fundamentais dificultam a resposta diária do GIRP, limitando a capacidade criativa na implementação da mudança, o que tem efeito “bola de neve”, ao nível da atuação de toda a instituição. É necessário ter em consideração que a atitude adotada pelo GIRP tem impacto imediato nos comportamentos de todo o dispositivo nacional, porquanto, toda a ação do GIRP é encarada como uma expressão/comunicação do Diretor Nacional quanto à dinâmica a adotar pela PSP, sobre os mais variados assuntos. Assim, existe uma reação imediata pelos vários níveis hierárquicos face às comunicações do GIRP/DNPSP. Caso o GIRP manifeste incapacidade técnica para assumir uma posição sólida no cumprimento das tarefas, irá resultar uma retração da atividade policial ao nível de todo o dispositivo, bem como, provocar o desligamento/desinteresse de alguns públicos, porquanto, percecionam uma imagem insuficiente da PSP. Mas, o contrário, também é possível, ou seja, quando o GIRP está capacitado com meios humanos e materiais que permitem responder de forma técnica e cabal aos desafios atuais, então, isso irá influenciar, positivamente, a dinâmica do efetivo policial e potenciar o interesse dos públicos. Atualmente, vivem-se tempos marcados pelas dificuldades políticas, sociais e económicas, pelo que a PSP tem de estar preparada para responder, adequadamente, às crises que possam afetar a instituição e, por outro lado, manter o contato com os públicos desejosos em acompanhar a realidade policial, independentemente, das dificuldades. A PSP é uma instituição com projeção nacional e internacional e não pode ser beliscada ou revelar incapacidade na resolução de problemas de pouca importância e isso dependerá muito da ação do GIRP.

Assim, o presente trabalho concentrou-se nos principais conceitos da gestão do processo de mudança e na apresentação do modelo de gestão da identidade e

imagem que poderá ser adotado pela PSP. Do ponto de vista teórico e prático foi possível confirmar o objetivo, responder às perguntas e verificar as hipóteses estabelecidas, inicialmente. Também, ficámos a perceber os atuais desafios que se colocam à PSP, e a partir daqui, traçarmos alguns caminhos que podem ser percorridos no futuro, que contribuem para a valorização e estabilidade da imagem da PSP, junto dos principais públicos.

Por último, importa referir que consideramos relevante que estudos futuros possam abordar, profundamente, outros aspetos sobre a temática, designadamente, quanto à definição de instrumentos que permitam a medição do valor da marca PSP, tendo em conta que “este é um parâmetro em mudança devido à comunicação *online* que trouxe um conjunto de novas formas de trabalho, pelo que o recurso ao AAV (*Automatic Advertising Value*) e a contabilização do número de recortes de imprensa”, no nosso entendimento, é insuficiente para medir o valor da marca, conforme, também, é apontado por alguns consultores¹⁴.

Lisboa e ISCPSI, 15 de Fevereiro de 2015



Ivo Jorge Magalhães da Costa

COMISSÁRIO N.º 144293

¹⁴ AZEVEDO, C. (2013). *A consultoria de Relações Públicas em Portugal: Cenários e Tendências*. LISBOA: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BIBLIOGRAFIA

- ASFORTH, B.; MAEL, F. (1996). *Organizational identity and strategy as a context for the individual*, Advances in Strategic Management, v. 13, p.19-63.
- AMORIM, R. (1956). *Curso de Relações Públicas do Idort*. São Paulo.
- AZEVEDO, C. (2013). *A consultoria de Relações Públicas em Portugal: Cenários e Tendências*. LISBOA: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BAUGNET, L. (1998). *L'Identité Social*. Paris: Dunod.
- BILHIM, J. (2000). *Ciência da Administração*, Lisboa. Lisboa: Universidade Aberta.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.
- CUNHA, H., GODINHO, A., MARCELO, R., BARATA, R., & RODRIGUES, S. (1997). *Auditoria Comunicação - Polícia de Segurança Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Novas Profissões.
- CUNHA, H. (2003). *Estratégia de Comunicação e Relações Públicas para o UEFA Euro 2004™*. Lisboa: DNPSP.
- COMANDO DISTRITAL DA PSP DE FARO, (2013). *ALGARVE – Destino Seguro*. Faro.
- COSTA, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 1ª Ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- COSTA, J. (2004). *Dircom on-line: El Master en Dirección de Comunicación a distancia*. 1ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design.
- FISKE, J. (1990). *Introdução ao estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa.
- GABINETE DE FORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA, (1999). *Policiamento de Proximidade – Comunicação – Texto de Apoio A*. Lisboa:Peres. p. 17.
- GALPIN, T. J. (2000). *O Lado Humano da Mudança*. Lisboa: Edições Sílabo.
- KOTLER,P.; KELLER, K. (2006); *Administração em Marketing*. 12.ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P., & RODRIGUES, V. (1993). *Mercator. Teoria e Prática do Marketing*. 4.ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

MARTINS, L. P. (2001). *Schiu ... Está aqui um jornalista*. Lisboa: Editorial Notícias.

NEUMEIER, M. (2005). *The Brand Gap*. USA: New Riders Publishing.

OLIVEIRA, J. F. (2005). *A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

OLIVEIRA, J. F. (2010). *A Guarda Nacional Republicana e a Polícia de Segurança Pública: À procura de uma identidade organizacional*. Trabalho de investigação final. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, (2012). *Grandes Opções Estratégicas 2013-2016*. Lisboa: Direção Nacional.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, (2011). *Política de Informação da PSP*. Lisboa: Direção Nacional.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, (2014). *Plano de Atividades da PSP*. Lisboa: Direção Nacional.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RAPOSO, D. (2008). *Design de Identidade e Imagem Corporativa*. Castelo Branco: Edições Instituto Politécnico de Castelo Branco.

SARMENTO, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

SERRA, E. M., & GONZALEZ J.A. (1998). *A marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

URRUTIA, A.A. (2002). *Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicacion*. Consultada em 10 de janeiro de 2015 : <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-nuevos-retos.pdf>.

Páginas da Internet consultadas

- Retirado da internet em 12 de dezembro de 2014:

<http://pt.slideshare.net/BetoLima/descontruindo-marcas?related=1>;

- Retirado da *internet* em 16 de dezembro de 2014:
<http://www.adslzone.net/2014/10/16/premios-adslzone-2014-policia-nacional-mejor-estrategia-en-redes-sociales/>;
- Retirado da *internet* em 22 de janeiro de 2015:
http://www.elconfidencialdigital.com/muy_confidencial/el_chau-chau/CIA-estilo-Policia-espanola-Twitter_0_2288171188.html;
- Retirado da *internet* em 24 de janeiro de 2015 :
<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- Retirado da *internet* em 28 de janeiro de 2015:
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-nuevos-retos.pdf> .
- Retirado da *internet* em 30 novembro de 2014:
http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=3925815
- Retirado da *internet* em 15 de janeiro de 2015:
<http://enfermagem24hr.blogspot.pt/2011/11/piramide-de-maslow.html>
- Retirado da *internet* em 13 de janeiro de 2015:
http://www.bp.com/pt_pt/portugal/maisbp/iniciativasbp/ultimos5anos/corridaiscpsi_apav.html.
- Retirado da *internet* em 16 de janeiro de 2015:
http://www.cda.com.br/wp-content/uploads/2014/03/descontruindo_marcas.pdf
- Retirado da *internet* em 16 de janeiro de 2015:
<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Diplomas Legais

Constituição da República Portuguesa.

Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio.

Despacho n.º 19935/2008 da Direção Nacional da PSP, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 144, 28 de julho de 2008.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Decreto-Lei n.º 183/96 de 27 de setembro.

APÊNDICES

APÊNDICE N.º 1 – PROJETO DE RELATÓRIO FINAL

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Projeto de Relatório Final I Curso de Comando e Direção Policial

GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM DA PSP - MUDANÇA DE PARADIGMA

Autor: Comissário n.º 144293 – IVO JORGE MAGALHÃES DA COSTA

Orientador: DOUTOR HIPÓLITO DE ALMEIDA E CUNHA

Lisboa, 13 de Novembro de 2014



1. TEMÁTICA E TÍTULO

Alguns estudos recentes fazem um diagnóstico do contexto organizacional exógeno e endógeno e apontam para a necessidade de mudar a Polícia de Segurança Pública (PSP), visto que esses investigadores julgam que existem sérias hipóteses de se ganhar alguma coisa com isso.

De harmonia com Ferreira de Oliveira (2005), qualquer projeto de mudança implica uma visão daquilo que se pretende que a organização seja no futuro e por outro lado, esse projeto deverá ser capaz de reforçar a satisfação dos profissionais e, ao mesmo tempo, adaptar as respostas da organização aos interesses políticos e das populações locais.

De acordo com o referido autor, durante os últimos anos, têm sido introduzidos processos reformadores de natureza estratégica tendo por conteúdo o paradigma do policiamento de proximidade, pelo que entende-se que o projeto de mudança na PSP está direccionado para a cidadania e para a prevenção do crime, devendo ser capaz de reconstruir uma polícia integral, eficaz e eficiente nessa missão, que privilegia na sua ação os valores que decorrem de um Estado de Direito Democrático.

De acordo com a Política de Informação da PSP (2011, p. 7): A imagem institucional da PSP traduz uma marca que existe há mais de 100 anos na vida dos portugueses. Este século de existência materializa uma missão de segurança, ordem e tranquilidade, caracterizado por um processo de adaptação permanente e uma proximidade cada vez maior, cimentada numa capacidade de intervenção e eficácia que fazem da PSP um alicerce do passado, um pilar do presente e uma referência de futuro.

Assim, verifica-se que existe um projeto de gestão da identidade e imagem da PSP que passa pela existência de uma marca influenciadora e dependente da instituição na sua dimensão interna e externa.

Assim, como título do trabalho propõe-se o seguinte: **GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM DA PSP: MUDANÇA DE PARADIGMA.**

2. CONTEXTO DO TRABALHO

A realização deste estudo no âmbito da apresentação do relatório final do 1.º Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) irá permitir analisar vários conceitos relacionados com a gestão de identidade e imagem da PSP de forma a tecer alguns contributos pertinentes para a mudança de paradigma.

A escolha deste tema surge com base em algumas críticas e preocupações que envolvem a identidade e imagem da PSP, com perspectiva de melhorar a sua eficiência e atender às necessidades do próprio tecido social e dos vários públicos que interagem com a instituição.

A mudança nas instituições implica a alteração dos padrões de atuação e isso traz resistência individual e organizacional pelo que é necessário privilegiar a implementação da mudança através de uma gestão da comunicação, participativa, de facilitação e apoio.

Consideramos que qualquer proposta para promoção da imagem e identidade da PSP passa pela implementação de um modelo gestor mais racional que implica uma diminuição da quantidade de ações produtivas e por outro lado, essas ações passem a ser realizadas com mais qualidade ou com valor acrescentado que deverá ter em linha de conta, sempre que possível, os anseios dos funcionários policiais, dos parceiros institucionais, do poder político e das populações.

Como defendem alguns autores, a mudança de paradigma engloba reformas, muitas delas dependentes de acolhimento pela direção policial para a disponibilização de alguns recursos suplementares e outras estarão dependentes da própria reforma do Estado e da Administração Pública (Oliveira,2005).

3. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

3.1 Pergunta de partida

Atendendo a que pretendemos apresentar algumas recomendações sobre a temática, interessa formular uma pergunta de partida passível de ser estudada. Assim, consideramos pertinente que este trabalho permita dar resposta à seguinte questão de partida: Qual é o modelo de gestão da identidade e imagem da PSP?

3.2. Perguntas derivadas

Após a formulação da pergunta de partida, vamos delimitar as variáveis e enunciar aspetos alvos de desenvolvimento durante o trabalho, de modo a melhor responder à questão central. Assim sendo, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD1: A atual gestão da identidade e imagem da PSP é adequada às necessidades dos profissionais e do público-alvo?

PD2: Existem fatores que podem permitir a mudança para uma gestão moderna da identidade e imagem da PSP?

PD3: De que forma a mudança da gestão da identidade e imagem da PSP pode contribuir para a satisfação dos profissionais da PSP e dos públicos em geral?

4. OBJETIVOS DO ESTUDO

Ao longo do trabalho serão abordadas diferentes questões relacionadas com o tema da gestão de identidade e imagem institucional que ajudam a compreender o funcionamento da marca PSP e a sua interdependência com o seu contexto.

Tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

- 1.Descrever o modelo da gestão da identidade e imagem institucional.

Determinado o objetivo geral, podemos precisar e restringir as linhas orientadoras do estudo. Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

1. Diagnosticar o estado atual da gestão da identidade e imagem da PSP.
2. Apresentar medidas que melhorem a gestão da identidade e imagem da PSP.

5. HIPÓTESES DO ESTUDO

Face às várias questões de investigação e os objetivos apresentados podemos estabelecer algumas hipóteses de investigação que constituem respostas possíveis às questões de investigação. Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese teórica:

HT 1. A aposta na gestão da identidade e imagem da PSP é importante para a realização do serviço policial e permite maior satisfação do público-alvo.

Hipóteses práticas:

HP 1. Os meios disponíveis para exercício da gestão de identidade e imagem da PSP são insuficientes para cumprimento dos objetivos.

HP 2. Com a aplicação de certas medidas gestionárias seria possível atingir melhores resultados na promoção da identidade e imagem da PSP.

6. METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho irá englobar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista ao enquadramento teórico e análise dos vários conceitos ligados à temática.

Dentro da observação direta sublinha-se a participação na vida institucional durante vários anos, enquanto oficial de polícia.

Numa segunda fase, aplicaremos o método qualitativo através da realização de entrevista ao gestor das Relações Públicas da PSP. A parte prática também conta com o método quantitativo com a realização de inquérito por questionário destinado aos responsáveis dos vários serviços da PSP que intervêm no processo de Relações Públicas, cujo tratamento será feito através da análise estatística das respostas da amostra. Analisaremos a opinião dos líderes policiais sobre a performance, as mudanças, os obstáculos e as medidas que caracterizam a gestão da identidade e imagem da PSP.

7. PROJETO DE INDICE

Este trabalho será dividido em cinco capítulos, sendo que nos primeiros faz-se o enquadramento conceptual da nossa temática, e posteriormente irá versar sobre o estudo prático. Deste modo, o esboço da estrutura do trabalho é definido da seguinte forma:

SUMÁRIO

ÍNDICE GERAL

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento temático

1.2. Justificação do tema

1.3. Problemática do estudo

1.3.1. Pergunta de partida

1.3.2. Perguntas derivadas

1.4. Objetivos do estudo

1.5. Hipóteses do estudo

1.6. Metodologia do trabalho

1.7. Síntese dos capítulos

CAPÍTULO II - GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

2.1. Introdução

2.2. Diagnóstico do contexto interno e externo da PSP

- 2.3. Conteúdo da mudança
- 2.4. Metodologia do processo de mudança
- 2.5. Síntese

CAPÍTULO III - GESTÃO DA IDENTIDADE E IMAGEM INSTITUCIONAL

- 3.1. Introdução
- 3.2. A identidade
- 3.3. A imagem institucional
- 3.4. Relacionamento de conceitos
- 3.5. Modelos de Gestão de imagem e identidade
- 3.6. Síntese

CAPÍTULO IV - TRABALHO DE CAMPO

- 4.1. Introdução
- 4.2. Objetivos do caso prático
- 4.3. Hipóteses
- 4.4. Metodologia
- 4.5. Apresentação e análise de resultados

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

BIBLIOGRAFIA

APÊNDICES

ANEXOS

8. CRONOGRAMA

DATA	TRABALHO
Novembro	Recolha bibliográfica e redação do enquadramento teórico
Dezembro	Redação do guião da entrevista e validação de questionário.
Janeiro	Realização de entrevista e aplicação de questionário.
Fevereiro	Análise dos resultados do trabalho de campo.
15-18 Fevereiro	Revisão e Conclusão do Trabalho.

9. BIBLIOGRAFIA INICIAL

CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* . 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

DESPACHO N.º19935 (2008). Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*.

OLIVEIRA, J. F. (2005). *A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

OLIVEIRA, J. F. (2010). *A Guarda Nacional Republicana e a Polícia de Segurança Pública: À procura de uma identidade organizacional*. Trabalho de investigação final. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (2011). *Política de Informação da PSP*. Lisboa.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

SARMENTO, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada (3.ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

SERRA, E. M., & GONZALEZ J.A. (1998) . *A marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

10. ORIENTADOR

O orientador deste trabalho de investigação é o Doutor Hipólito de Almeida e Cunha.

Lisboa e ISCPSI, 13 de Novembro de 2014



Ivo Jorge Magalhães da Costa

COMISSÁRIO N.º 144293

**APÊNDICE N.º 2 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE
INQUÉRITO E ENTREVISTA**

Dulce Maravilha Pereira

De: Luis Filipe Jorge Guerra
Enviado: quinta-feira, 5 de Fevereiro de 2015 11:49
Para: Ivo Jorge Magalhães Da Costa; ISCP SI - Direcção Ensino; DN DEFORM; João Manuel Alves Amado
Cc: Elia Marina Pereira Pires; Carlos Jorge Dias Cunha; Hipólito Almeida e Cunha
Assunto: RE: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

Importância: Alta

Diretor Nacional-Adjunto

José Ferreira de Oliveira
Intendente

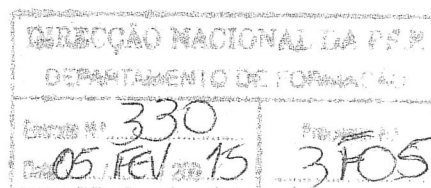
Exm.º Sr.

Estimado camarada,

Sou de parecer que o pedido de realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final em apreço pode ser deferido.

Na qualidade de Coordenador do CCDP

O comandante do Corpo de Alunos
Luís Filipe Jorge de Almeida Guerra
Intendente



De: Ivo Jorge Magalhães Da Costa
Enviada: terça-feira, 3 de Fevereiro de 2015 18:55
Para: ISCP SI - Direcção Ensino
Cc: Luis Filipe Jorge Guerra; Elia Marina Pereira Pires; Carlos Jorge Dias Cunha; Hipólito Almeida e Cunha
Assunto: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

Excelentíssimo Senhor
Coordenador do 1.º Curso de Comando e Direção Policial
Intendente Luís Guerra

Relativamente ao assunto em epígrafe e para prossecução do trabalho a executar, em sede de Relatório Final, subordinado ao tema "**Gestão da Identidade e Imagem da PSP: Mudança de Paradigma**", solicito a V. Exa. que seja emitida autorização ao signatário para:

1. Remeter e aplicar questionário (conforme modelo que se segue) em suporte eletrónico ao responsável no âmbito de Relações Públicas a prestar serviço nos Comandos/Unidades/Gabinetes/Departamentos, através de contato por email

FW: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

ISCPSI - Direcção Ensino

Enviado: sexta-feira, 6 de Fevereiro de 2015 13:34

Para: Ivo Jorge Magalhães Da Costa

Importância: Alta

Anexos: Req Com Ivo Costa.pdf (354 KB)

Exmo. Senhor
Comissário Ivo Costa

Reencaminho a V.^a Ex.^a o email infra para conhecimento do despacho que mereceu o V. pedido, em anexo.

Com os melhores cumprimentos,

Carlos Marques
Agente Principal

De: DN DEPFORM

Enviada: sexta-feira, 6 de Fevereiro de 2015 12:35

Para: ISCPSI - Direcção Ensino

Cc: DN - Gabinete de Imprensa e Relações Públicas

Assunto: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

Importância: Alta

Ref.: Mail de 03FEV2015 18:55

Exmo Senhor
DIRETOR do ISCPSI

Na sequência do pedido formulado pelo Sr. Comissário Ivo Costa, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V. Ex.^a de que, por despacho de S. Ex.^a o DNA/UORH datado de 06FEV2015, está autorizado na sua pretensão, nos moldes propostos.

No sentido da operacionalização da recolha da informação, o requerente deverá contactar directamente o Gabinete de Imprensa e Relações Públicas/DN.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas

Chief | National Police Chief

Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP

Largo da Penha de França, n.º 1

1170-298 Lisboa

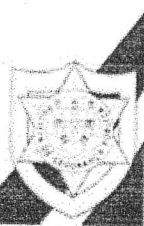
PORTUGAL

T: +351 218 111 000

F: +351 218 111 058

Ext: 11379

E: jmatfreitas@psp.pt



De: Luis Filipe Jorge Guerra

Enviada: quinta-feira, 5 de Fevereiro de 2015 11:49

Para: Ivo Jorge Magalhães Da Costa; ISCP SI - Direcção Ensino; DN DEFORM; João Manuel Alves Amado

Cc: Elia Marina Pereira Pires; Carlos Jorge Dias Cunha; Hipólito Almeida e Cunha

Assunto: RE: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

Importância: Alta

Exm.º Sr.

Estimado camarada,

Sou de parecer que o pedido de realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final em apreço pode ser deferido.

Na qualidade de Coordenador do CCDP

O comandante do Corpo de Alunos

Luís Filipe Jorge de Almeida Guerra

Intendente

De: Ivo Jorge Magalhães Da Costa

Enviada: terça-feira, 3 de Fevereiro de 2015 18:55

Para: ISCP SI - Direcção Ensino

Cc: Luis Filipe Jorge Guerra; Elia Marina Pereira Pires; Carlos Jorge Dias Cunha; Hipólito Almeida e Cunha

Assunto: 1 CCDP - Pedido de autorização para realização de questionários e entrevista no âmbito do Relatório Final

Excelentíssimo Senhor

Coordenador do 1.º Curso de Comando e Direcção Policial

Intendente Luís Guerra

Relativamente ao assunto em epígrafe e para prossecução do trabalho a executar, em sede de Relatório Final, subordinado ao tema "**Gestão da Identidade e Imagem da PSP: Mudança de Paradigma**", solicito a V. Exa. que seja emitida autorização ao signatário para:

1. Remeter e aplicar questionário (conforme modelo que se segue) em suporte eletrónico ao responsável no âmbito de Relações Públicas a prestar serviço nos Comandos/Unidades/Gabinetes/Departamentos, através de contato por

- email para as respetivas caixas de correio eletrónico (institucional) e com recurso à plataforma e-learning do CCDP ou similar;
2. Registrar o questionário na plataforma do CCDP, em articulação com os serviços do ISCPSI, enquanto gestores do portal da formação;
 3. Realização de entrevista (até 13 de fevereiro) a responsável do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) da DNPSP, conforme guião de entrevista que se segue.

Pede deferimento,

Com os melhores cumprimentos,

Ivo Jorge Magalhães da Costa
Comissário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo que se enquadra no âmbito do relatório final do Curso de Comando e Direção Policial, cuja temática é "Gestão da Imagem e Identidade da PSP: Mudança de Paradigma". Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados unicamente para fins académicos.

A previsão do tempo de resposta é de 8 minutos e o período em que o questionário se encontra disponível para preenchimento será de 9 a 13 de fevereiro. Os destinatários deste questionário são, exclusivamente, um responsável no âmbito de Relações Públicas do Comando/Departamento/Estabelecimento de Ensino/Gabinete/Unidade.

As suas respostas sinceras são fundamentais e de extrema importância para o sucesso deste estudo, dado os resultados poderem vir a contribuir para apoio à gestão da identidade e imagem da PSP, pelo que agradecemos a sua colaboração.

Para iniciar, clique em baixo "Responder a este Questionário"

1. Dentre as opções, escolha a que corresponde à sua idade: *

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ de 25 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ mais de 45 anos

Tem de especificar um valor para este campo necessário

2. Dentre as opções, indique o número de anos de serviço na PSP: *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos
- ☐ de 16 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Tem de especificar um valor para este campo necessário

3. Indique qual o seu Comando / Unidade: *

[Açores V]

Tem de especificar um valor para este campo necessário

4. Desempenha frequentemente funções no âmbito das Relações Públicas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Tem de especificar um valor para este campo necessário

5. A PSP atua numa sociedade em constante mudança, o que exige uma rápida adaptação das Relações Públicas às necessidades dos públicos. Considera que o papel desempenhado pelo Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) é adequado na promoção da identidade e imagem da PSP e influenciar a perceção do público interno e externo? *

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

6. Como classifica a imagem percecionada pelo público externo sobre a PSP? *

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

7. Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação interna?*

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

8. Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação externa? *

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

9. Para si, dentre as opções, classifique, atendendo à importância que o que cada uma delas poderá contribuir para a mudança e melhoria da gestão da identidade e imagem da PSP: *

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante	Não sei	Não Respondo
	1	2	3	4	5		
☐ » Mais formação do efetivo policial sobre Relações Públicas.	()	()	()	()	()	()	(X)
☐ » Definição de Diretiva que atualize e estabeleça procedimentos nacionais sobre Relações Públicas.	()	()	()	()	()	()	(X)
☐ » Utilização de novas tecnologias nos contatos com os públicos interno e externo.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Aumento de orçamento para as Relações Públicas.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Utilização de novas tecnologias nos contatos com os públicos.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Melhor articulação e planeamento de eventos pelo GIRP e Comandos/Unidades.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » GIRP deverá dispor de profissionais especializados em Marketing, Direito, informática, Design Gráfico, entre outros.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Aplicação de Auditoria, controlo e avaliação específica sobre a atividade de Relações Públicas.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Aumentar a participação dos públicos internos e externos na definição dos conteúdos da mudança nas Relações Públicas.	()	()	()	()	()	()	()
☐ » Melhorar o relacionamento com a comunicação social.	()	()	()	()	()	()	(X)

Tem de especificar um valor para este campo necessário

10. Considera que, em alguns momentos da sua carreira, verificou que as ações desenvolvidas pelas Relações Públicas da PSP eram desajustadas à atividade policial? *

- ☐ Frequentemente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

11. De acordo com a sua experiência profissional, indique medidas que considere essenciais para melhorar a gestão da identidade e imagem da PSP: *

Tem de especificar um valor para este campo necessário

**Concluiu o preenchimento do questionário.
Agradeço a sua colaboração.**

ENTREVISTA

1. Tendo em consideração que a melhoria da imagem da PSP é um objetivo estratégico da PSP, considera que estão a ser dados passos fundamentais e suficientes para cumprimento do objetivo?
2. Como descreve o estado atual da PSP em matéria de gestão dos recursos para a realização das atividades de Relações Públicas (organização, planeamento, direção, avaliação e controlo)?
3. Quais as principais dificuldades sentidas pelo gestor de comunicação e imagem da PSP na prossecução das competências definidas legalmente?
4. Comente sucintamente, sobre os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria da gestão da imagem e identidade da PSP (comunicação interna e externa, orçamento, novas tecnologias, formação, etc..)?
5. A PSP desenvolve atribuições num espetro muito vasto e que dizem respeito a diversos públicos, sendo que os recursos são limitados, pelo que importa saber se os gestores de Relações Públicas da PSP tem capacidade de definir os temas prioritários para apresentar aos públicos de nível internacional, nacional, regional e local e posteriormente adequar a intervenção nessas prioridades, ou pelo contrário, fica muito por fazer?
6. A PSP apresenta uma organização única ao nível nacional, no entanto, nem todos os Comandos/Unidades tem o mesmo desempenho em matéria de Relações Públicas.

Considerando que a imagem da marca PSP deve ser única em todo o território nacional, quais são os obstáculos que impedem que isso aconteça?

Agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE N.º 3 – GUIÃO E RESPOSTAS À ENTREVISTA

ENTREVISTA

Realizada na Direção Nacional, em 10-02-2015, entre as 16H30 e as 17H00 ao
EXMO. SR. DIRETOR DO GIRP/DNPSP - SUBINTENDENTE PAULO FLOR.

PERGUNTA 1

Tendo em consideração que a melhoria da imagem da PSP é um objetivo estratégico da PSP, considera que estão a ser dados passos fundamentais e suficientes para cumprimento do objetivo?

- R. Estarmos conscientes que este é um caminho que tem muitas etapas e que todas são igualmente importantes para o objetivo estratégico é estarmos comprometidos com esse desígnio. A construção da credibilidade e da notoriedade de uma marca é um percurso que deverá ser permanentemente escrutinado e avaliado para garantir que a cronologia dos eventos que estão referenciados estão a ser respeitados e é essa avaliação que nos permite dizer hoje que estamos a cumprir as metas que delineamos para a notoriedade da nossa marca. A imagem secular da PSP enferma de episódios passados que a acompanharam nas décadas passadas e o caminho que iniciámos, com especial acuidade em 2008, pretende subverter essa história relegando-a para o passado que sustenta o presente da PSP. A imagem gradual que tem mudado com especial incidência desde 2004, aliando-se as profundas alterações no fardamento no SEC. XXI, aproximando a PSP das melhores referências gráficas das suas congéneres europeias, permite-nos libertar-nos da imagem quadrada, passada e ultrapassada da PSP. A formação dos atuais quadros superiores da PSP, a visão estratégica que se criou no presente, a imagem que se sistematizou em manual próprio e a ligação que se cria diariamente com a sociedade são condições suficientes para estarmos confortáveis de que garantiremos cronologicamente, todas as nossas metas.**

PERGUNTA 2

Como descreve o estado atual da PSP em matéria de gestão dos recursos para a realização das atividades de Relações Públicas (organização, planeamento, direção, avaliação e controlo)?

- R. A PSP ainda não olhou verdadeiramente para as Relações Públicas como deveria olhar e os recursos humanos insuficientes e sem formação grassam um pouco por todo o País especialmente na Direção Nacional que deveria ser “auto-suficiente” para empreender dinâmicas estratégicas de relações públicas e comunicação. Se é verdade que hoje os quadros superiores da PSP já identificam esta realidade como nuclear na vida da marca PSP, não é menos verdade que ainda não granjeou a premência e a dinâmica que a instituição necessita. Nos últimos anos a Direção Nacional tem promovido cursos de relações públicas e comunicação para os seus quadros intermédios e esse referencial formativo é determinante para a rede de RP que hoje possuímos em Portugal. Comunicamos mais, comunicamos melhor e fazemo-lo de forma mais integrada e uníssona. O caminho faz-se caminhando e nesta matéria os passos tem sido francamente animadores.**

PERGUNTA 3

Quais as principais dificuldades sentidas pelo gestor de comunicação e imagem da PSP na prossecução das competências definidas legalmente?

- R: A dificuldade de chegar a mensagem a todos os polícias sem boatos, sem ruídos e de forma transparente. O primeiro responsável pela imagem e pela credibilidade da nossa marca é o polícia que está na rua, no remunerado e no carro patrulha. Se esse/essa elemento não estiver consciente do impacto que a sua missão tem para a notoriedade da PSP, dificilmente conseguiremos garantir elevados índices de credibilidade e subverte-se o nosso bem maior: fazer o bem sem olhar a quem. Esta é a minha “maior luta” chegar a todos os mais de 22.000 profissionais da PSP e fazê-lo de forma inteligível, pragmática e apaixonada para que no exercício da sua missão, quando usa a farda da PSP, o Polícia sinta que a sua intervenção é**

determinante para a imagem global da PSP. Se o orgulho, brio profissional estiver presente, a notoriedade da marca PSP estará cada vez mais em ascensão.

PERGUNTA 4

Comente sucintamente, sobre os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria da gestão da imagem e identidade da PSP (comunicação interna e externa, orçamento, novas tecnologias, formação, etc..)?

R: Todas as acima mencionadas são igualmente importantes e potenciadoras de notoriedade para a marca PSP. Não é possível executar de forma inteligente e diligente uma missão se não estiver com o fardamento adequado cujos movimentos legitimem a minha ação. Se o veículo não estiver em condições para me deslocar para a ocorrência e se demorar demasiado tempo a lá chegar ou fazê-lo sem segurança ativa, isso traduzirá uma péssima imagem para o Polícia e para a sociedade que serve. Se a nossa tecnologia evoluir e se as APPS forem uma realidade num futuro recente mas se na outra face da moeda os nossos sistemas de inteligência policial não acompanharem essa evolução, de nada servirá uma imagem que não tem credibilidade. Podemos ter a melhor APP, com o melhor grafismo, a melhor resposta, os melhores mapas de georreferenciação da criminalidade que nada valerá se do outro lado, no “mundo real” os polícias não tenham condições para executar a sua missão condignamente. No topo de todas as questões estará sempre o fator humano que é determinante para mudar o paradigma da imagem quadrada e ultrapassada da PSP. O presente tem mostrado que os cidadãos procuram simpatia, empatia, presença e soluções e é esse o lado humano que reforçará e tornará estruturante a melhoria da nossa imagem.

PERGUNTA 5

A PSP desenvolve atribuições num espectro muito vasto e que dizem respeito a diversos públicos, sendo que os recursos são limitados, pelo que importa saber se os gestores de Relações Públicas da PSP tem capacidade de definir os temas prioritários para apresentar aos públicos de nível internacional, nacional, regional

e local e posteriormente adequar a intervenção nessas prioridades, ou pelo contrário, fica muito por fazer?

R: Essa é uma busca diária permanente e necessária. Para além de todas as outras atribuições da PSP, no âmbito da comunicação, procuramos perceber o que está em voga, o que é empático, o que garante visibilidade pois sabemos que se tivermos visibilidade conseguimos ser “virais” e ao tornarmo-nos virais passamos a ser notícia e é através desta que chegaremos mais longe e a mais públicos.

PERGUNTA 6

A PSP apresenta uma organização única ao nível nacional, no entanto, nem todos os Comandos/Unidades tem o mesmo desempenho em matéria de Relações Públicas. Considerando que a imagem da marca PSP deve ser única em todo o território nacional, quais são os obstáculos que impedem que isso aconteça?

R: Naturalmente que existem algumas situações que ainda não estão completamente sistematizadas e existem alguns Comandos onde esta premência de grafismo e comunicação únicas tarda a chegar mas são casos pontuais e muito embrionários. Nos últimos 10 anos a evolução tem sido exponencial e hoje, contrariamente a um passado recente, todos sabem identificar a marca da PSP e o caminho será certamente mais seguro daqui para a frente.

Agradeço a sua colaboração.

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Tendo em consideração que a melhoria da imagem da PSP é um objetivo estratégico da PSP, considera que estão a ser dados passos fundamentais e suficientes para cumprimento do objetivo?
2. Como descreve o estado atual da PSP em matéria de gestão dos recursos para a realização das atividades de Relações Públicas (organização, planeamento, direção, avaliação e controlo)?
3. Quais as principais dificuldades sentidas pelo gestor de comunicação e imagem da PSP na prossecução das competências definidas legalmente?
4. Comente sucintamente, sobre os principais fatores que podem favorecer a mudança e melhoria da gestão da imagem e identidade da PSP (comunicação interna e externa, orçamento, novas tecnologias, formação, etc..)?
5. A PSP desenvolve atribuições num espetro muito vasto e que dizem respeito a diversos públicos, sendo que os recursos são limitados, pelo que importa saber se os gestores de Relações Públicas da PSP tem capacidade de definir os temas prioritários para apresentar aos públicos de nível internacional, nacional, regional e local e posteriormente adequar a intervenção nessas prioridades, ou pelo contrário, fica muito por fazer?
6. A PSP apresenta uma organização única ao nível nacional, no entanto, nem todos os Comandos/Unidades tem o mesmo desempenho em matéria de Relações Públicas. Considerando que a imagem da marca PSP deve ser única em todo o território nacional, quais são os obstáculos que impedem que isso aconteça?

Agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE N.º 4 – APLICAÇÃO E RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo que se enquadra no âmbito do relatório final do Curso de Comando e Direção Policial, cuja temática é “Gestão da Identidade e Imagem da PSP: Mudança de Paradigma”. Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados unicamente para fins académicos.

A previsão do tempo de resposta é de 8 minutos e o período em que o questionário se encontra disponível para preenchimento será de 9 a 13 de fevereiro. Os destinatários deste questionário são, exclusivamente, um responsável no âmbito de Relações Públicas do Comando/ Departamento/ Estabelecimento de Ensino/ Gabinete/ Unidade.

As suas respostas sinceras são fundamentais e de extrema importância para o sucesso deste estudo, dado os resultados poderem vir a contribuir para apoio à gestão da identidade e imagem da PSP, pelo que agradecemos a sua colaboração.

Responder a este Questionário

1. Dentre as opções, escolha a que corresponde à sua idade: *

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ de 25 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ mais de 45 anos

Tem de especificar um valor para este campo necessário

2. Dentre as opções, indique o número de anos de serviço na PSP: *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos

☐ de 16 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

Tem de especificar um valor para este campo necessário

3. Indique qual o seu Comando / Unidade: *

Tem de especificar um valor para este campo necessário

4. Desempenha frequentemente funções no âmbito das Relações Públicas? *

☐ Sim

☐ Não

Tem de especificar um valor para este campo necessário

5. A PSP atua numa sociedade em constante mudança, o que exige uma rápida adaptação das Relações Públicas às necessidades dos públicos. Considera que o papel desempenhado pelo Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) é adequado na promoção da identidade e imagem da PSP e influenciar a perceção do público interno e externo? *

☐ Muito Bom

☐ Bom

☐ Suficiente

☐ Insuficiente

☐ Muito Insuficiente

☐ Não Sei

☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

6. Como classifica a imagem percecionada pelo público externo sobre a PSP? *

☐ Muito Bom

☐ Bom

☐ Suficiente

☐ Insuficiente

☐ Muito Insuficiente

☐ Não Sei

☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

7. Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação interna?*

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

8. Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação externa? *

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Muito Insuficiente
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

9. Classifique, atendendo ao grau de importância, o que cada um dos fatores poderá contribuir para a mudança e melhoria da gestão da identidade e imagem da PSP: *

	Nada Importante		Razoavelmente Importante		Muito Importante
	1	2	3	4	5
9.1» Mais formação do efetivo policial sobre Relações Públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.2» Definição de Diretiva que atualize e estabeleça procedimentos nacionais sobre Relações Públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.3» Utilização de novas tecnologias nos contatos com os públicos interno e externo.	☐	☐	☐	☐	☐

9.4» Aumento de orçamento para as Relações Públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.5» Utilização de novas tecnologias nos contactos com os públicos.	☐	☐	☐	☐	☐
9.6» Melhor articulação e planeamento de eventos pelo GIRP e Comandos/Unidades.	☐	☐	☐	☐	☐
9.7» GIRP deverá dispor de profissionais especializados em Marketing, Direito, informática, Design Gráfico, entre outros.	☐	☐	☐	☐	☐
9.8» Aplicação de Auditoria, controlo e avaliação específica sobre a atividade de Relações Públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.9» Aumentar a participação do público interno e externo na definição dos conteúdos da mudança nas Relações Públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.10» Melhorar o relacionamento com a comunicação social.	☐	☐	☐	☐	☐

Tem de especificar um valor para este campo necessário

10. Considera que, em alguns momentos da sua carreira, verificou que as ações desenvolvidas pelas Relações Públicas da PSP eram desajustadas à atividade policial? *

- ☐ Frequentemente
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não Sei
- ☐ Não respondo

Tem de especificar um valor para este campo necessário

11. De acordo com a sua experiência profissional, indique medidas que considere essenciais para melhorar a gestão da identidade e imagem da PSP: *

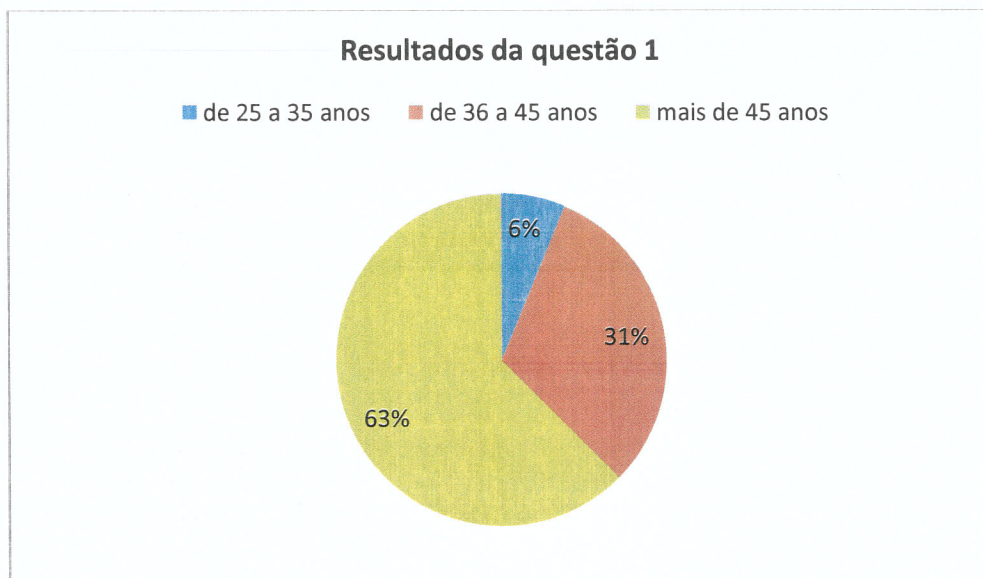
Tem de especificar um valor para este campo necessário

**Concluiu o preenchimento do questionário.
Agradeço a sua colaboração.**

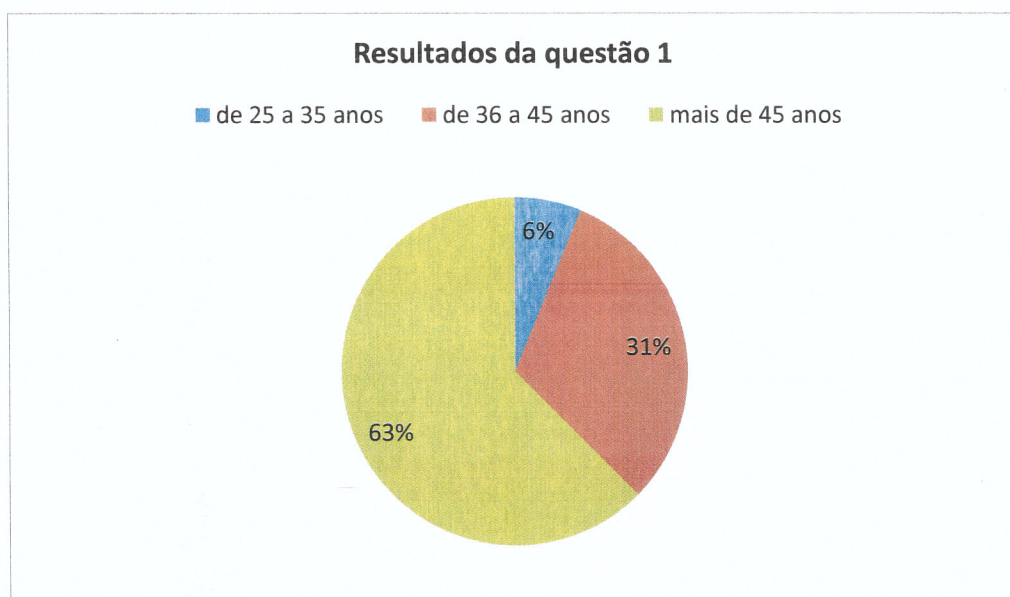
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Tendo em conta as respostas ao questionário, verifica-se que os resultados às várias questões foram as seguintes:

Questão 1: Dentre as opções, escolha a que corresponde à sua idade:



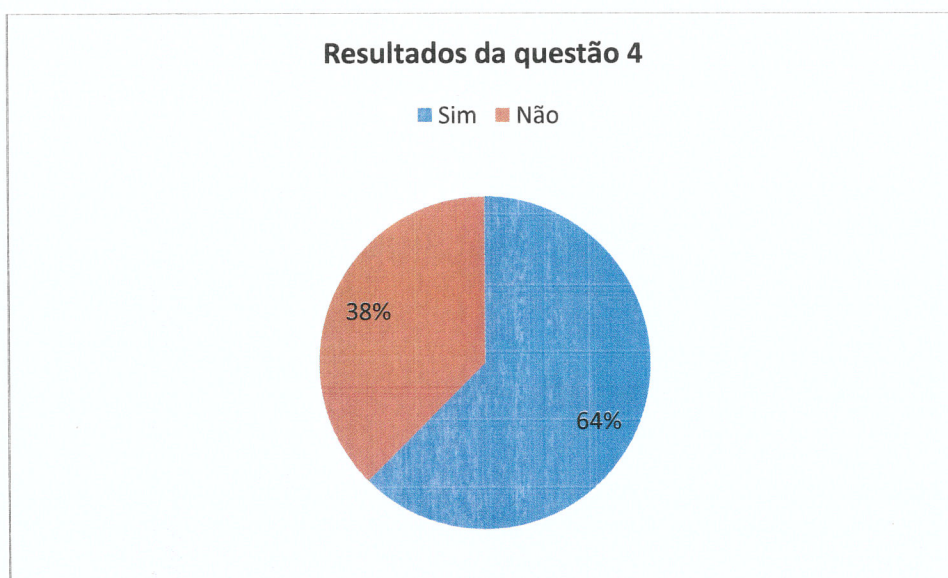
Questão 2: Dentre as opções, indique o número de anos de serviço na PSP:



Questão 3: Indique qual o seu Comando / Unidade:

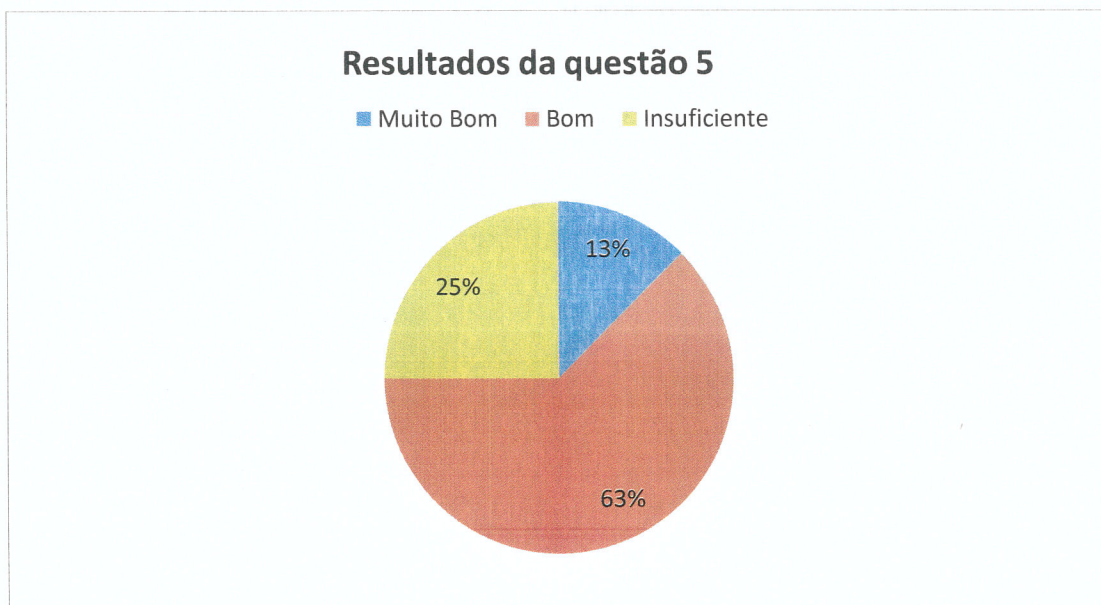
Serviço	N.º Respostas
DNPSP	5
Vila Real	1
Leiria	1
Coimbra	1
ISCPSI	1
Portalegre	1
EPP	1
Viana do Castelo	1
Braga	1
Guarda	1
Castelo Branco	1
Madeira	1

Questão 4: Desempenha frequentemente funções no âmbito das Relações Públicas?

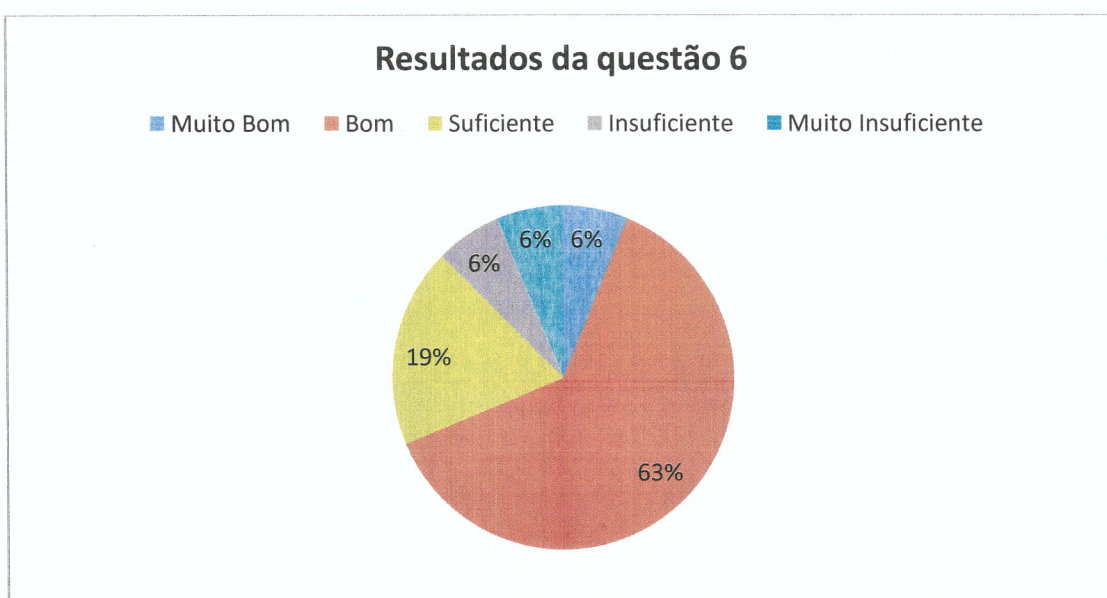


Questão 5: A PSP atua numa sociedade em constante mudança, o que exige uma rápida adaptação das Relações Públicas às necessidades dos públicos.

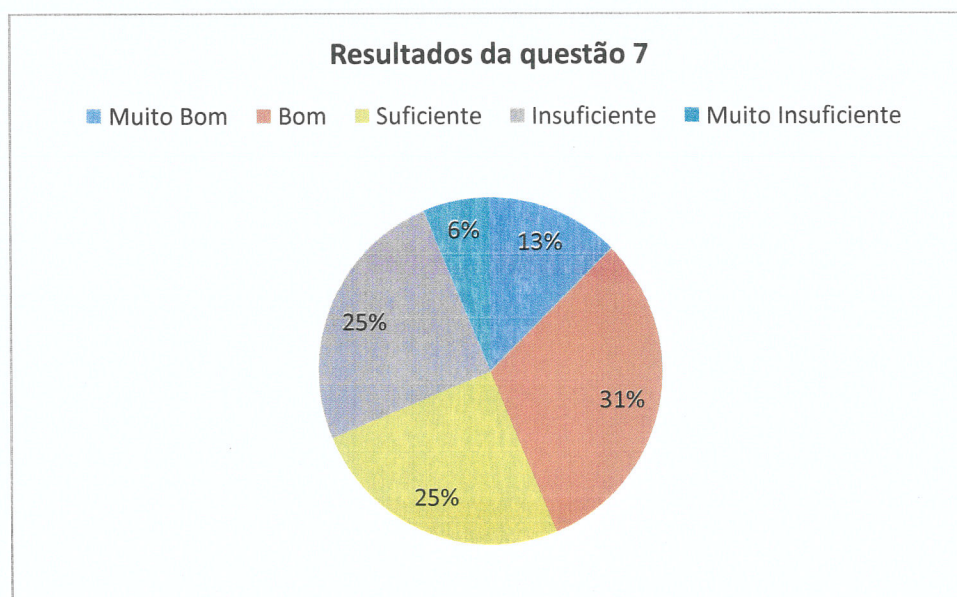
Considera que o papel desempenhado pelo Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) é adequado na promoção da identidade e imagem da PSP e influenciar a perceção do público interno e externo?



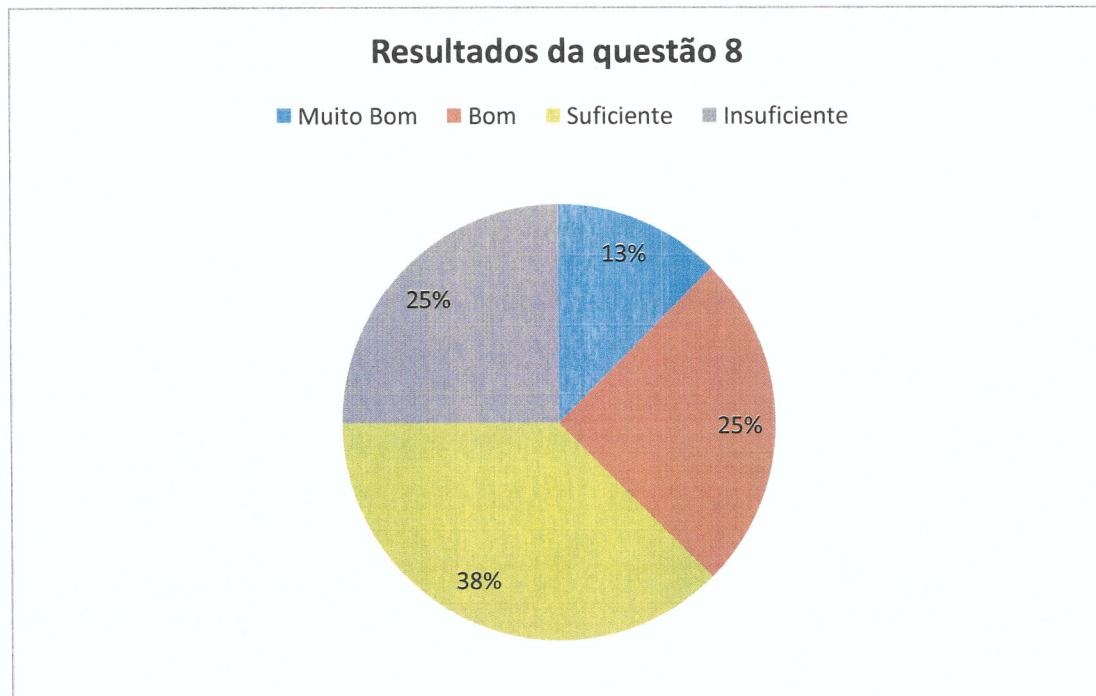
Questão 6: Como classifica a imagem percecionada pelo público externo sobre a PSP?



7. Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação interna?



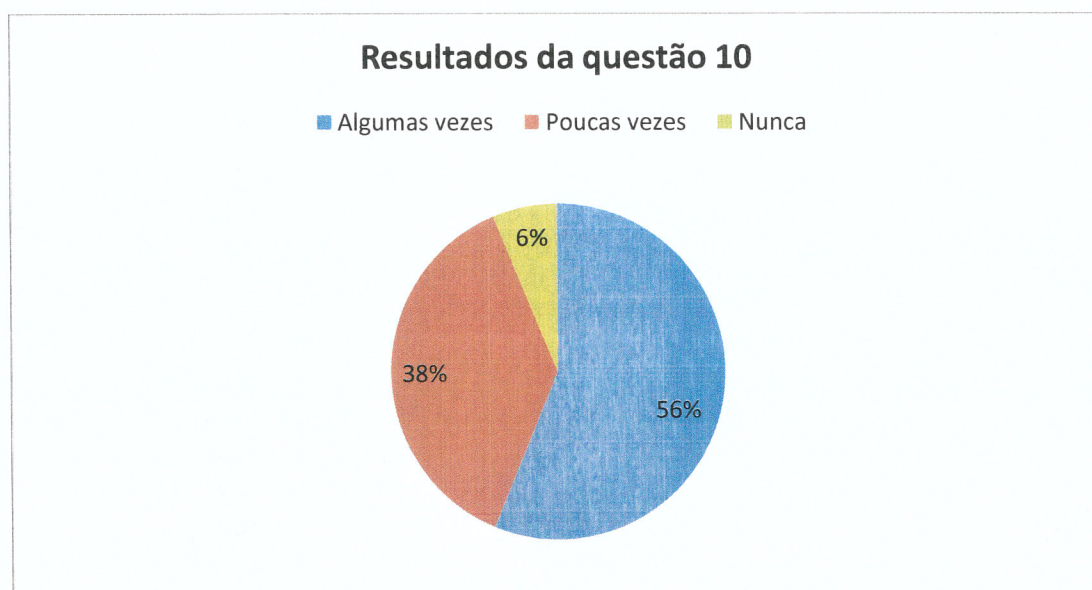
Questão 8: Como classifica o papel desempenhado pelo seu serviço em matéria de comunicação externa?



Questão 9: Classifique, atendendo ao grau de importância, o que cada um dos fatores poderá contribuir para a mudança e melhoria da gestão da identidade e imagem da PSP:

GRAUS/IMPORTÂNCIA	Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante	Média Ponderada
Questão 9	1	2	3	4	5	1 - 5
9.1» Mais formação do efetivo policial sobre Relações Públicas.	0%	0%	12,50%	37,50%	50%	4,38
9.2» Definição de Diretiva que atualize e estabeleça procedimentos nacionais sobre Relações Públicas.	0%	12,50%	37,50%	31,25%	18,75%	3,56
9.3» Utilização de novas tecnologias nos contactos com os públicos interno e externo.	0%	6,25%	37,50%	37,50%	18,75%	3,69
9.4» Aumento de orçamento para as Relações Públicas.	6,25%	6,25%	25%	37,50%	25%	3,69
9.5» Utilização de novas tecnologias nos contactos com os públicos.	0%	0%	25%	43,75%	31,25%	4,06
9.6» Melhor articulação e planeamento de eventos pelo GIRP e Comandos/Unidades.	0%	6,25%	31,25%	31,25%	31,25%	3,88
9.7» GIRP deverá dispor de profissionais especializados em Marketing, Direito, informática, Design Gráfico, entre outros.	6,25%	12,50%	31,25%	43,75%	6,25%	3,31
9.8» Aplicação de Auditoria, controlo e avaliação específica sobre a atividade de Relações Públicas.	0%	12,50%	25%	25%	37,50%	3,88
9.9» Aumentar a participação do público interno e externo na definição dos conteúdos da mudança nas Relações Públicas.	0%	0%	18,75%	43,75%	37,50%	4,19
9.10» Melhorar o relacionamento com a comunicação social.	0%	0%	43,75%	25%	31,25%	4,13

Questão 10: Considera que, em alguns momentos da sua carreira, verificou que as ações desenvolvidas pelas Relações Públicas da PSP eram desajustadas à atividade policial?



11. De acordo com a sua experiência profissional, indique medidas que considere essenciais para melhorar a gestão da identidade e imagem da PSP:

- Contratação de profissionais de relações públicas. Separação entre as RP e um gabinete de imprensa.
- Proatividade; Melhoria de resposta nas vertentes de maior impacto da imagem (em detrimento da atividade operacional);
- Melhoria de postura, brio e disciplina dos elementos policiais fardados;
- Redução da exposição pública dos problemas internos;
- Concentração dos melhores recursos da instituição (humanos e materiais) nas áreas de mais impacto na imagem institucional;
- Melhoria dos processos de divulgação e exploração do sucesso - maximizando e dando maior visibilidade externa ao que fazemos bem.
- Necessidade de algum investimento e dotar o GIRP de mais profissionais qualificados;
- Implementação: Nova página da *internet*, Newsletter, Novo fardamento, Aceitação e aplicação do novo manual de normas gráficas;
- Utilização de novas tecnologias; realização de ações a nível nacional;
- Formação na área dos Recursos Humanos a agentes, nomeadamente os que lidam com o público;
- Implementação do manual da qualidade.
- "Profissionalização" dos NIRP dos Comandos. Diretrizes a nível nacional; Definição clara de competências e objetivos.
- Melhor compreensão sobre as formas adequadas de relacionamento com a comunicação social. A PSP está a investir essencialmente na comunicação unilateral através das redes sociais, disponibilizando informação geral a todo o público de forma indiferenciada. Essa política é desajustada em relação aos interesses dos órgãos de comunicação social, os quais, sem terem contactos pessoais e informações que possibilitem notícias em primeira mão, reportagens exclusivas e informação mais detalhada, facilmente se desinteressam das iniciativas da PSP.
- Maior empenhamento de pessoal nesta área e com maior qualificação.

- Sempre que a imagem da PSP seja colocada em causa deveria aparecer alguém das RP a dar a cara nos órgãos de comunicação social.
- Aumentar os contatos com os órgãos de comunicação social para difundir a imagem/trabalho da PSP.
- Recrutamento de pessoal especializado, com espírito de iniciativa, dinamismo, profissionalismo tecnicamente capaz de utilizar as mais modernas tecnologias de informação que se identifiquem com a Instituição Policial e a sua finalidade.
- A PSP devia avançar o quanto antes com a uniformização do fardamento, pois a imagem da PSP, segundo a opinião pública, não é a mais favorável quando visualiza dois elementos policiais lado-a-lado em que os dois estão com uniformes diferentes;
- O processo de mudar/modificar a imagem deveria ser mais célere;
- Definição uniforme de regras/linhas orientadoras de relacionamento e comunicação com o público externo, com algum grau de variação de acordo eventuais especificidades quer quanto aos públicos-alvo, quer quanto aos instrumentos de comunicação;
- Supervisão da atividade dos Comandos na área das RP, por parte do GIRP, como forma de garantir alguma uniformidade na forma de comunicação;
- Gestão da imagem externa dos elementos policiais através da caracterização dos equipamentos (conforme tem vindo a ser feito, embora de forma algo lenta) e, sobretudo, dos uniformes utilizados pelo pessoal, já que a atual situação começa a ser caótica, de difícil gestão e com impacto negativo na imagem da instituição;
- O GIRP tem uma grande intervenção sobre os problemas da área de Lisboa e não apoia o resto do dispositivo;
- O GIRP devia ser o único ponto de contacto com os OCS, para divulgação dos Comunicados de Imprensa mesmo aos OCS locais;
- Os Comandos dispõem de poucos recursos técnicos. Os Comandos têm de resolver os seus problemas com as sensibilidades (ou conhecimentos - pessoais e/ou técnicos - dos comandantes - ou de um ou outro elemento hábil) locais;
- Falta de articulação entre o GIRP e outros Departamentos na realização de operações/eventos destinados a promover a instituição, pelo que essa situação constrange a ação dos Comandos e dificulta o convite e participação dos públicos-alvo nas referidas ações da PSP.

QUESTIONÁRIO - RELATÓRIO FINAL DO 1º CURSO DE COMANDO E DIRECÇÃO POLICIAL

Ivo Jorge Magalhães Da Costa

Enviado: quinta-feira, 12 de Fevereiro de 2015 13:39

Importância: Alta

Exmo. Senhor Diretor/Comandante da PSP,

Relativamente ao assunto em epígrafe, agradeço a todos aqueles que já responderam ao questionário aplicado ao dispositivo da PSP, para efeitos do relatório final do 1.º Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) subordinado à temática **"Gestão da identidade e imagem da PSP: Mudança de Paradigma"**.

Tendo em consideração algumas dúvidas apresentadas, esclareço apenas que o questionário destina-se a um profissional da PSP que desempenhe funções de Relações Públicas em cada Comando/ Departamento/ Estabelecimento de Ensino/ Gabinete/ Unidade pelo que é certo que existem alguns profissionais nos vários serviços que desempenham tarefas diretamente ligadas às funções de Relações Públicas, mesmo que esporadicamente e não esteja formalmente criado um serviço de Relações Públicas.

Deste modo, solicito que o questionário seja preenchido por um responsável nessa matéria, inclusivamente poderá ser o próprio Comandante/Diretor, caso assim o entenda, enquanto representante máximo do serviço em causa.

Assim, o questionário estará disponível através do link que segue até às 17H00 de amanhã, pelo que invoco a compreensão de todos os destinatários sobre a necessidade de participação, por forma a garantir a satisfação dos requisitos científicos exigidos para a realização do Relatório Final.

<https://formacao-online.rnsi.mai.gov.pt/formacao/psp/iscpsi/Lists/Gesto%20da%20Identidade%20e%20Imagem%20da%20PSP/overview.aspx>

Com os melhores cumprimentos,

Ivo Jorge Magalhães da Costa

Comissário

1ºCCDP

De: Ivo Jorge Magalhães Da Costa

Enviado: sexta-feira, 6 de Fevereiro de 2015 15:45

<https://webmail.rnsi.mai.gov.pt/OWA/?ae=Item&t=IPM.Note&id=RgAAAADiD9Va...> 12-02-2015

Assunto: QUESTIONÁRIO - RELATÓRIO FINAL DO 1º CURSO DE COMANDO E DIRECÇÃO POLICIAL

Exmo. Senhor Diretor/Comandante da PSP,

Relativamente ao assunto em epígrafe, relevo a V.ª Ex.ª que, no âmbito do relatório final do 1.º Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), será elaborado um trabalho subordinado à temática **"Gestão da identidade e imagem da PSP: Mudança de Paradigma"**.

Nestas condições, e por forma a recolher informação, solicito a V.ª Ex.ª o preenchimento de questionário devidamente validado e superiormente autorizado, sendo que todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos e serão utilizados unicamente para fins académicos.

Os destinatários deste questionário são, exclusivamente, um responsável que participe no âmbito das funções de Relações Públicas de cada Comando/Departamento/Estabelecimento de Ensino/Gabinete/Unidade.

A previsão do tempo de resposta é de 8 minutos e o período em que o questionário se encontra disponível para preenchimento será de **9 até 13 de fevereiro**.

O acesso ao questionário efetua-se através do link disponibilizado de seguida, mediante validação do "username" e "password" da RNSI. Posteriormente responde às várias questões até à última página, em que poderá clicar "CONCLUIR" para submeter o questionário.

<https://formacao-online.rnsi.mai.gov.pt/formacao/psp/iscpsi/Lists/Gesto%20da%20Identidade%20e%20Imagem%20da%20PSP/overview.aspx>

Caso seja necessário fazer alterações após a submissão, poderá responder e submeter novamente o questionário, visto que apenas as respostas da última atualização serão tidas em consideração.

Todos os problemas técnicos referentes ao acesso ao questionário podem ser apresentados através do email cjunha@psp.pt. Todas as questões ou dúvidas que surjam quanto ao preenchimento do questionário podem

ser apresentadas através do e-mail ijcosta@psp.pt ou do telemóvel n.º 927950509.

Assim, desejo que o questionário corresponda às expetativas iniciais e agradeço desde já a colaboração para este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Ivo Jorge Magalhães da Costa

Comissário

1ºCCDP

RE: Resposta a questionário.

Ivo Jorge Magalhães Da Costa

Enviado: terça-feira, 10 de Fevereiro de 2015 10:58**Para:** Carlos Alberto Magalhães*Exmo. Sr.**Agradeço a informação prestada sobre o assunto e que será tida em consideração no âmbito do estudo em causa.**Com os melhores cumprimentos,*

IJCOSTA

Com.

De: Carlos Alberto Magalhães**Enviado:** terça-feira, 10 de Fevereiro de 2015 9:53**Para:** Ivo Jorge Magalhães Da Costa**Cc:** UEP - Núcleo Doutrina Formação Conjunta**Assunto:** Resposta a questionário.Exm^o. Senhor Comissário.

O questionário enviado por si no âmbito do 1.º Curso de Comando e Direção Policial (CCDP), e subordinado à temática **"Gestão da identidade e imagem da PSP: Mudança de Paradigma"**.

Não pode ser preenchido por esta Unidade, dado a mesma não possuir nenhum oficial de relações públicas nomeado.

Com os meus melhores cumprimentos.

Carlos Alberto Sousa Magalhães

Subcomissário

Chefe do Núcleo de Doutrina e Formação Conjunta

Tel: +351 219 802 020

Ext: 12 150

Email: uep.ndfc@psp.pt

calmagalhaes@psp.pt



Unidade Especial de Polícia

Área Operacional

Quinta das Águas Livres 2605-197 | Belas, PORTUGAL

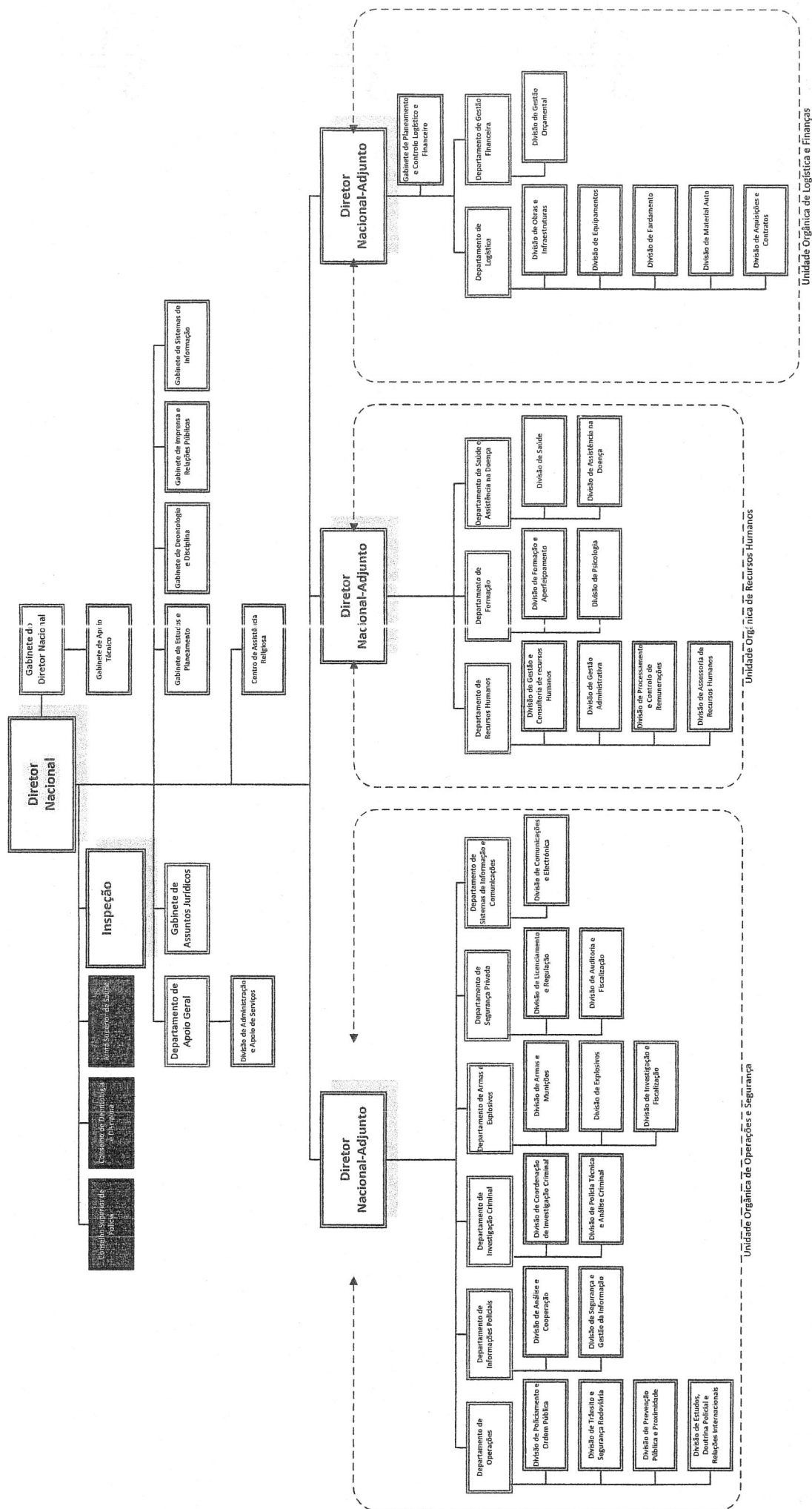
www.psp.pt



ANEXOS

ANEXO N.º 1 – ORGANOGRAMA DA DIREÇÃO NACIONAL DA PSP

ORGANOGRAMA DA DIREÇÃO NACIONAL DA PSP



**ANEXO N.º 2 – NOTÍCIA SOBRE O CORPO DA POLÍCIA
NACIONAL DE ESPANHA**

Emprego no Estrangeiro



En estos momentos se celebra la **IV Edición de los Premios ADSLZone** a la excelencia tecnológica donde se dan cita todos los representantes del mundo de las telecomunicaciones y la tecnología. Poco a poco vamos conociendo a los premiados, que en la categoría de “Mejor estrategia en redes sociales” ya tienen ganador: **La Policía Nacional**. Sigue la gala a través de Twitter **#PremiosADSLZone**

Como no podía ser de otra forma, el ganador de la “**Mejor estrategia en redes sociales**” es para la Policía Nacional. Su buen hacer con su cuenta de Twitter les ha servido para llevarse este galardón. No podemos olvidar que su **perfil de la red de microblogging (@policia)** es el más seguido del planeta en lo referente a cuerpos de seguridad. Aunque el **FBI** le sigue de cerca, la Policía Nacional cuenta con **1,13 millones de seguidores** en Twitter.

El éxito del Cuerpo Nacional de Policía en las redes sociales no se debe al azar ya que su estrategia de actuación **basada en la cercanía con el ciudadano**, ha conseguido calar hondo. El tono desenfadado y directo de sus mensajes ha llamado la atención de todos, sobre todo de los más jóvenes. Como bien explica su responsable, **Carlos Fernández Guerra**, Twitter no es el BOE por lo que el mensaje debe ser diferente.

Mensajes como *“Eres hipster o d otra tribu urbana y te repites en la Red ¡Pero piensa en tu intimidad (y de los demás)! La privacidad prima sobre lo trendy”* **consiguen miles de retweets** y sobre todo, concienciar con un tono cercano y coloquial. En **ADSLZone** hemos seguido la trayectoria de la Policía Nacional en twitter y creemos que son los **justos merecedores de este premio**.