

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA**



CERIMONIAL POLICIAL

Autora: Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco

Orientador: Superintendente Ismael Pereira Gaspar Jorge

Trabalho Individual Final

4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

Lisboa, 10 de novembro de 2017



CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco

AGRADECIMENTOS

Este trabalho final do Curso de Direção e Estratégia Policial, tratando-se de um documento científico decorrente de extensa e intensa investigação, é naturalmente resultado do meu trabalho individual mas também do apoio e colaboração de várias pessoas, a quem agradeço publicamente, sem qualquer tipo de sequência ou preferência.

Aos meus Camaradas de Curso, pelo privilégio de ter usufruído da sua cooperação e Camaradagem.

À Escola Superior de Polícia, atual Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, pela formação técnica e científica que me tem concedido ao longo dos meus anos de carreira.

Ao meu orientador, Superintendente Ismael Pereira Gaspar Jorge, por estimular o aperfeiçoamento do meu trabalho e por toda a experiência, sabedoria, disponibilidade, persistência e minúcia, empenho que ofereceu a esta investigação científica.

Uma palavra de consideração à Professora Doutora Raquel Duque, pelo seu contributo na parte metodológica do trabalho.

A todos os convidados que aceitaram colaborar técnica e cientificamente neste trabalho individual final, o meu reconhecimento.

Por fim, uma palavra muito especial ao meu marido e aos meus filhos, pelo que viveram ao longo destes meses, para que o fruto do meu trabalho, fosse materialmente possível.

A todos muito devo e agradeço.

RESUMO

O cerimonial policial tende a ser subvalorizado na Polícia de Segurança Pública (PSP) pelas mais diversas causas, embora a sua relevância seja evidente num quadro normalizado de comando e de gestão de recursos humanos.

Tratando-se de um tema de tal forma transversal, multidimensional e de importância crítica para a PSP, importa fazer uma reflexão, com eventual valor acrescentado num quadro de potencialização do capital humano da instituição, sobre a (sua) cultura, identidade e História, bem como de exploração das oportunidades oferecidas à PSP pelo seu cerimonial e rituais.

O estudo da cultura organizacional auxilia a compreender melhor a instituição e os seus processos de mudança, proporcionando a descoberta de valores, histórias, símbolos, linguagens e rituais.

O protocolo permite veicular as simbologias identitárias, comunicando mensagens implícitas e explícitas aos membros da instituição e ao público externo. Nesse sentido, este trabalho também procura apresentar linhas orientadoras referentes à organização do cerimonial.

Através de uma metodologia qualitativa de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, recorrendo à pesquisa bibliográfica e documental, bem como à elaboração de entrevistas, o presente trabalho pretende constituir-se como documento de apoio e consulta em processos de planeamento e execução do cerimonial policial.

Palavras-chave: cultura; cerimonial; mudança; rituais; protocolo; símbolos.

ABSTRACT

Police ceremonies tend to be undervalued within the Public Security Police (PSP) for a variety of reasons, although their relevance is evident in a standardized command and human resources management framework.

As a cross-cutting, multidimensional and critically important theme for PSP, it is important to reflect, with possible added value in a framework of enhancing the institution's human capital, about its culture, identity and history, as well as exploring the opportunities offered to PSP by its ceremonial and rituals.

The study of organizational culture helps to better understand the institution and its processes of change, providing the discovery of values, stories, symbols, languages and rituals.

The protocol allows conveying the identity symbologies, communicating implicit and explicit messages to the members of the institution and to the external public. In this sense, the present investigation also seeks to present guidelines regarding the organization of a ceremonial event.

Through a qualitative methodology of an applied nature, with exploratory and descriptive objectives, resorting to bibliographical and documentary research, as well as to the elaboration of interviews, the present work intends to constitute itself as a document of support and consultation during a planning and execution plan of police ceremonial events.

Keywords: culture; ceremonial; change; rituals; protocol; symbols

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Lista de siglas.....	vii
Lista de figuras	viii
INTRODUÇÃO	1
METODOLOGIA.....	3
CAPÍTULO I – Cultura, Cerimonial e Mudança na PSP	5
1.1. Cultura e Mudança organizacional	5
1.2. O Cerimonial e os Rituais organizacionais	6
1.3. O Cerimonial e os Rituais Policiais enquanto fatores de Mudança na PSP	11
CAPÍTULO II – Cerimonial policial	15
2.1 O Protocolo.....	15
2.2 Símbolos Nacionais.....	18
2.2.1 Bandeira Nacional.....	18
2.2.2 Hino Nacional.....	25
2.3 Símbolos Policiais	26
2.3.1 Bandeira Heráldica da PSP.....	26
2.3.2 Hino da PSP.....	28

2.3.3 Galhardete	31
CAPÍTULO III – Padronização dos Procedimentos Protocolares e dos Cerimoniais Policiais	32
3.1 Precedências.....	32
3.1.1 Precedências nos cortejos a pé	36
3.1.2 Precedências em automóvel	39
3.1.3 Precedências em autocarro	39
3.2 Organização de cerimónias	40
3.2.1 Planeamento	41
3.2.2 Execução	43
3.2.2.1 Convidados	43
3.2.2.2 Plano de distribuição de lugares	45
3.2.2.3 Ornamento e equipamento	47
3.2.2.4 Guião da cerimónia	48
3.2.2.5 Entrega de medalhas e recompensas	49
3.2.3 Avaliação.....	50
CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICES.....	57
Apêndice A. Guião de entrevistas	57
Apêndice B. Lista de convidados	58
Apêndice C. Lista de precedências da PSP	60

CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco

Apêndice D. Norma de Execução Permanente (NEP)	61
ANEXOS	71
Anexo I. Letra do Hino-Marcha da PSP	71

LISTA DE SIGLAS

BH – Bandeira Heráldica

BN – Bandeira Nacional

CRP – Constituição da República Portuguesa

EP/PSP – Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública

EPP – Escola Prática de Polícia

HN – Hino Nacional

ISCPSP – Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna

PSP – Polícia de Segurança Pública

RCH/PSP – Regulamento de Continências e Honras da PSP

RU/PSP – Regulamento de Uniformes do Pessoal com Funções Policiais da PSP

UOOS – Unidade Orgânica de Operações e Segurança

UORH – Unidade Orgânica de Recursos Humanos

UOLF – Unidade Orgânica de Logística e Finanças

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de se dobrar a Bandeira Nacional.

Figura 2 – Içar da Bandeira Nacional a meia haste.

Figura 3 – Bandeira Nacional com dois mastros.

Figura 4 – Bandeira Nacional com três mastros.

Figura 5 – Bandeira Nacional com quatro ou mais mastros (1).

Figura 6 – Bandeira Nacional com quatro ou mais mastros (2).

Figura 7 – Bandeira Heráldica da Polícia de Segurança Pública.

Figura 8 – Bandeira Heráldica em cerimónias da PSP.

Figura 9 – Galhardete do Diretor Nacional da PSP.

Figura 10 - Precedências nos cortejos a pé.

Figura 11 – Precedências nos cortejos a pé (ímpar).

Figura 12 – Precedências nos cortejos a pé (par).

Figura 13 – Precedências nos cortejos a pé (2 em fila).

Figura 14 – Precedências nos cortejos a pé (3 em fila).

Figura 15 – Precedências nos cortejos a pé (4 em fila).

Figura 16 – Precedências em automóvel.

Figura 17 – Precedências em autocarro.

Figura 18 – Distribuição de lugares (em fila).

Figura 19 – Distribuição de lugares (com coxia).

Figura 20 – Mesa de Honra (ímpar).

Figura 21 – Mesa de Honra (par).

INTRODUÇÃO

A Polícia de Segurança Pública (PSP) é uma instituição centenária, com 150 anos de história. O seu percurso proporcionou a “acumulação de experiências e saberes que geraram uma cultura institucional própria na PSP, síntese de todas as formas e de todos os processos transformativos sofridos” (Governo, Portaria 123/2011, de 30 de março - Regulamento de Continências e Honras da PSP, 2011) desde a sua fundação nos corpos de Polícia Civil, criados em 1867.

Independentemente da influência militar na PSP que é óbvia e que respeitamos, hoje já falamos nas tradições policiais que “são importantes como fator aglutinador, não só da instituição em si, mas como fator aglutinador das novas gerações perante as velhas gerações e sobretudo para que não se perca uma série de valores e de normas institucionais, algumas delas não escritas”¹.

A cultura organizacional fornece uma interpretação da realidade da organização e proporciona um quadro de referência a partir do qual os seus membros atribuem sentido às suas atividades e acontecimentos, colocando-os em posição de agir e reduzindo as incertezas, pois é fator de identificação grupal.

O cerimonial policial tem um papel fundamental na transmissão de valores e de princípios ligados ao cumprimento do dever, pois é uma forma de comunicação interna e externa que pode e deve ser usada para veicular e reforçar a nossa identidade e prestigiar a marca PSP.

A definição de normas e procedimentos no cerimonial é uma forma de dignificação dos atos e de consolidação de práticas, de símbolos e de rituais que fomentam e reforçam o sentimento de coesão, de pertença e de disciplina, fortalecendo o espírito de sacrifício, de missão e a camaradagem na PSP.

São vários os obstáculos que se podem colocar à realização e consolidação dos rituais e do cerimonial policial: (i) algum afastamento de uma cultura castrense; (ii) o incremento de rituais simbólicos (recompensas disciplinares, medalhas, louvores, reconhecimento público, insígnias), como forma de reforçar o

¹ Conforme entrevista ao Chefe do Gabinete de Psicologia da PSP, Dr. Fernando Passos.

brio e o orgulho no uniforme policial; (iii) a fraca consciencialização da importância dos rituais e do cerimonial policial; (iv) o desconhecimento de alguns símbolos; (v) a falta de um manual ou guião sobre o planeamento e execução de cerimónias policiais; e (vi) a falta de uma lista de precedências da PSP.

Parece evidente a necessidade de se compreender a importância do cerimonial policial, de se sistematizar os procedimentos na organização de cerimónias policiais e de todo o ritual associado, interiorizando a importância que têm internamente e a imagem que permitem projectar para o exterior, podendo contribuir decisivamente para a consolidação da imagem e da marca PSP. São estes os principais objetivos do presente trabalho.

A presente investigação identifica ainda como objetivos suplementares:

Propor uma lista de precedências protocolares da PSP; e

Propor uma norma de execução permanente do cerimonial policial, sintética e objetiva, que auxilie no planeamento e organização de cerimoniais.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada residiu essencialmente numa abordagem qualitativa e num processo de carácter descritivo-teórico, apoiado num método estruturado de pesquisa, de observação direta e de análise documental e bibliográfica sobre o tema, incluindo legislação e documentos oficiais de diversos tipos de fontes.

Foram efetuadas dezassete entrevistas a vários Oficiais Superiores, ao Maestro e ao Capelão da PSP, ao Capitão de-Mar-e-Guerra José Lucena e à Dra. Isabel Amaral, através de sete questões de resposta aberta. Os entrevistados foram selecionados em razão da função que exercem ou exerceram e do contributo que poderiam dar ao trabalho, enriquecendo-o com as suas opiniões, resultado das respetivas experiências profissionais.

A investigação privilegiou a realização de entrevistas não estruturadas,² dirigidas (Luis Pardal, 1995) e efetuadas a um conjunto selecionado de pessoas relevantes na área de análise (17 personalidades, com uma taxa de resposta de 94%³), de maneira a conferir validade científica à pesquisa, enriquecendo-a com informação contextual valiosa. Apesar de ser um processo moroso, em regra foi caracterizado pela motivação e disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas e a taxa de resposta permitiram à autora extrair opiniões relevantes e informações que facilitaram a compreensão e o desenvolvimento da investigação.

As seguintes obras de referência foram de fulcral importância para o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, porque são obras de carácter geral e de enquadramento:

1. Chiavenato, Idalberto, Brandão (2006). Recursos Humanos: o capital humano das organizações. Campus.
2. Oliveira, J.F. (2005). A Gestão da Mudança na PSP: melhor burocracia, mais cidadania. Lisboa: ISCPSI/INA.
3. Serrano, José de Bouza (2011). Livro do Protocolo.

² Ver Apêndice 1.

³ Conforme Apêndice 2.

4. Lucena, José Paulo (2017). Protocolo e Cerimonial Militar – Roteiro de Apoio. Lisboa: By the Book.
5. Lopes, Lídio (2013); Protocolo Autárquico. Lisboa: A Lêtheia Editores.
6. Magalhães, Calvet (2001); Manual Diplomático: Direito Diplomático, Prática Diplomática. Lisboa: Bizâncio.

CAPÍTULO I – CULTURA, CERIMONIAL E MUDANÇA NA PSP

1.1. Cultura e Mudança organizacional

A cultura organizacional “representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (...) e o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros” (Chiavenato, 2006) e estabelece uma identidade e o reconhecimento de uma marca, quer pelo público interno, quer pelo público externo.

A cultura organizacional proporciona assim atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros à organização, tais como os seus valores, processos, ideais, a missão e os seus objetivos, diferenciando-a de outras e conferindo-lhe um carácter único, mantido ao longo de toda a sua História.

As pessoas que “entram numa profissão com condições de socialização relativamente coerentes e homogéneas aprendem a aplicar algumas regras práticas, ao mesmo tempo que se impregnam desse espírito corporativo que é, no fundo, a memória colectiva de um grupo profissional” (Durão, Os olhos da sociedade - Uma etnografia nas esquadras de policia de Lisboa, 2009, p. 382).

Ainda que consolidada ao longo dos tempos, a cultura organizacional não se encontra naturalmente imune à mudança que em certos momentos tem de ser imposta, idealmente através de processos de liderança sustentados em mecanismos de comunicação interna e em forças motivacionais que facilitem e permitam a aceitação da mudança por todos os que compõem a organização.

Deste modo, a proatividade dos quadros dirigentes da organização é fator decisivo na gestão planeada da mudança e por conseguinte no enriquecimento da cultura organizacional.

A PSP tem sofrido diversas reformas ao longo da sua História dado que “as organizações policiais estão, também elas, sujeitas a processos reformadores,

quer eles assumam uma natureza dita estratégica, quer incremental, por via da política pública e dos processos intrínsecos às organizações” (Oliveira, 2005).

Assim, a mudança numa organização pode ocorrer em três níveis interdependentes de uma mesma realidade social, isto é, nas estruturas, nas interações e nas culturas, ou seja, toda e qualquer transformação (conjunto de acções e medidas) que ocorra no plano organizacional e que transforme um estado anterior em algo de diferente (Oliveira, 2005).

Todavia, as mudanças têm que se ajustar, sempre que possível, entre os objetivos dos profissionais e os objetivos da organização, tendo em conta os seus valores, normas e identidade. O cerimonial e os rituais policiais devem “ser consolidados no âmbito de um processo de mudança organizacional mais vasto. Os Polícias têm que entendê-los como elementos identitários da própria Instituição. Mas ao mesmo tempo como um catalisador de outras condutas profissionais: respeito, disciplina, apuro, zelo, responsabilidade, profissionalismo”.⁴ Os processos de mudança ou de reforma organizacional devem ter em conta as pessoas, sob pena de criação de resistências que laceram o desempenho e a motivação, sendo desejável o envolvimento de todos.

1.2. O Cerimonial e os Rituais organizacionais

O cerimonial e os rituais “exigem muita disponibilidade e mudança cultural na organização”.⁵ “A PSP tem necessariamente de manter rituais e os rituais são claramente demonstradores da imagem que se pretende da instituição”.⁶

De acordo com José Calvet Magalhães as cerimónias oficiais têm de submeter-se a determinadas regras para que se evite a desorganização e o caos e simultaneamente, garantir que se respeitam as precedências a que os convidados têm direito, em razão das funções oficiais que desempenham. “Ao conjunto de regras a que devem obedecer as cerimónias oficiais chama-se cerimonial ou protocolo oficial” (Magalhães, 2001).

⁴ Conforme entrevista ao Superintendente Luis Elias.

⁵ Conforme entrevista ao Capitão de Mar-e-Guerra José Lucena.

⁶ Conforme entrevista ao Superintendente-Chefe Constantino Ramos.

Para o embaixador António de Lima o cerimonial e o protocolo são noções idênticas embora consideremos que o cerimonial é a organização da cerimónia, os costumes e a tradições, ao passo que o protocolo é o conjunto de normas para conduzir os atos oficiais com regras próprias (Lima, 2017), como por exemplo, a ordem de precedências.⁷ A cerimónia será o evento, normalmente integrador de rituais simbólicos.

A “organização de cerimónias, (...) envolve a utilização de normas específicas de protocolo” (Ana Isidoro, 2014, p. 38) e todo o cerimonial deve ser cuidadosamente preparado, para que o objetivo seja alcançado, sendo o protocolo o “fio condutor para o bom desenrolar do evento. É uma linguagem universal que facilita as relações interpessoais” (Ana Isidoro, 2014, p. 38).

Conforme já foi claramente expresso (Oliveira, Teles, Gouveia, & Poiares, 2010), os rituais policiais e as matérias diretamente conexas também se podem constituir como Pontos Fracos, Pontos Fortes, mas sobretudo em Oportunidades para uma organização.

De uma maneira geral, as cerimónias ajudam a expressar e a transmitir valores e normas, bem como intensificam a agregação dos membros da organização, ou seja, sustentam a cultura organizacional pois algumas delas desempenham funções específicas, desde as que celebram a ascensão/promoção de membros, às que envolvem rituais de intensificação (entrega de louvores e de elogios) ou de reforço do espírito de corpo.

O cerimonial também está cada vez mais relacionado com as relações públicas, a identidade e a distinção da “marca” de uma organização, enquanto instrumento da política de comunicação da instituição, visando fortalecer a imagem organizacional e manter o público ligado à “marca”.

Neste âmbito, embora na dimensão interna, o cerimonial fortalece a confiança e a coesão interna, valorizando as interações e relações hierárquicas entre superiores, pares e subordinados, aumentando o orgulho de pertença à Instituição e reforçando os laços de união, camaradagem e integração.

⁷ Lei 40/2006, de 25 de agosto.

No que concerne aos rituais, são utilizados nas cerimónias enquanto atos solenes e portadores de uma dimensão simbólica que expressa e reforça os valores da organização, da sua cultura, a sua identidade e imagem⁸. “Estes rituais ajudam a manter a disciplina, a coesão e o espírito de camaradagem e equipa essenciais numa instituição como a nossa”.⁹

Os aspetos centrais da organização estão assim ligados ao seu sistema de crenças, valores e normas; já os aspetos distintivos estão relacionados com a exclusividade da organização, designadamente no domínio das atribuições (Oliveira, 2010).

O cerimonial e os rituais policiais têm um “papel aglutinador do espírito de corpo que uma instituição com mais de 22.000 polícias tem que saber preservar, incentivar e manter”¹⁰, fortalecendo o espírito de coesão e reforçando o sentimento de pertença, credibilizando e engrandecendo a instituição policial aos olhos da sociedade civil e militar.

“Quando se muda um ritual está-se sempre a alterar algo na cultura organizacional”, e uma organização “com identidade forte é sempre uma instituição com rituais próprios e valorizados.” (...) De certa forma, as continências policiais exprimem isso e não um mero simbolismo hierárquico. Agora a Polícia precisa de encontrar os seus símbolos mais expressivos e valorizá-los”.¹¹ A este propósito referiu-se o entrevistado ao juramento de bandeira dos novos agentes e oficiais.

As ações simbólicas realizadas para reforçar determinados valores da organização e os laços sociais internos, enaltecem a importância individual para o grupo. Rituais como a entrega de diplomas, de louvores ou as festas anuais de natal, são uma boa ilustração de rituais. Ademais, os Dias dos Comandos e até da própria PSP têm significados ritualísticos que congregam num só evento os valores, os processos, os ideais, a missão e os objetivos da instituição.

⁸ Tendo como referência “uma imagem social de sobriedade e compostura adequada a uma autoridade policial”; (PSP, Despacho 16/GDN/2008 - Atavio e Aprumo, 2008).

⁹ Conforme entrevista ao Superintendente Jorge Maurício.

¹⁰ Conforme entrevista ao Subintendente Paulo Flor.

¹¹ Conforme entrevista ao Superintendente-Chefe Pedro Clemente.

O Regulamento de Continências e Honras da PSP¹² (RCH/PSP) é um outro exemplo de agrupamento de rituais simbólicos enraizados na cultura e nas práticas policiais, o que acaba também por fomentar o “sentimento de pertença, de disciplina e de coesão” do pessoal com funções policiais, “fortalecendo a camaradagem, o espírito de sacrifício e de missão enquanto pilares do desempenho das complexas funções policiais” (Portaria 123/2011, de 30 de março - Regulamento de Continências e Honras da PSP, 2011), mesmo após a morte de um dos seus membros¹³.

“A compreensão por todo o efetivo da importância do cerimonial e dos rituais como forma de perpetuar a História e a cultura da PSP”¹⁴, é essencial no sentido em que temos de preservar a nossa identidade, com um passado de influências militares que nos catapultam para um caminho que ainda estamos a percorrer.

“O ritual de se fazer continência, cerimónia de Homenagem aos Mortos, cerimónia de hastear e arrear a Bandeira Nacional, etc... Na PSP perderam-se, pois não queremos assemelharmo-nos aos militares.”, mas efetivamente, não precisamos de “imitar os militares: basta sermos nós próprios. São rituais e cerimónias comuns em forças uniformizadas, em todo o mundo”.¹⁵

A este propósito, em estudo de 2010 (Oliveira, Teles, Gouveia, & Poiães, 2010) e em resposta à pergunta “*A PSP deve manter certos rituais, habitualmente conotados como militares, como ordem unida, formaturas, etc.*”, a maioria dos inquiridos concordou com a continuidade deste tipo de rituais. Já quanto às comemorações dos dias dos Comandos, advogava-se que se deveria encontrar um equilíbrio entre o ritual em sede de parada, com outro modelo mais direcionado para a realização de exposições, conferências e outras atividades.

Outra das questões colocadas no âmbito do mesmo estudo, “A PSP deve incrementar os rituais simbólicos nomeadamente os de recompensa disciplinar, medalhas, louvores, reconhecimento público, etc., e ainda as insígnias e símbolos

¹² Portaria 123/2011, de 30 de março.

¹³ Art.º 70º, Portaria 123/2011, de 30 de março.

¹⁴ Conforme entrevista à Subintendente Lúcia Silva.

¹⁵ Conforme entrevista ao Maestro Brito.

relacionados com a formação e a especialização, no sentido de reforçar o brio e o orgulho no uniforme policial”, a maioria dos inquiridos demonstrou atribuir uma enorme importância aos rituais simbólicos, designadamente os correspondentes à recompensa disciplinar, medalhas, louvores, reconhecimento público e outros, bem como as insígnias e os símbolos que têm a ver com a especialização e a formação.

Em suma, os inquiridos aspiram tendencialmente a serem reconhecidos internamente pela Instituição e simultaneamente obter o reconhecimento social que lhes eleve o brio e o orgulho em serem polícias e o sentimento de pertença à PSP.

Nesta senda, o Regulamento de Uniformes do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública¹⁶ (RU/PSP), ao definir os modelos de uniforme, cores, distintivos, insígnias e outros emblemas e sinais identificativos e explicitando a sua exclusividade à PSP, materializa o saber e a experiência acumulada ao longo de dezenas de anos de uma cultura institucional própria, com regras próprias e exigências próprias, desde a fundação dos corpos de Polícia Civil, até à atual Polícia de Segurança Pública mas sempre internamente coesos e “uniformes”.

Entretanto, foi implementado o uso obrigatório do Brasão¹⁷ da PSP na manga direita das peças de uniforme de uso operacional, dando a imagem unitária da instituição, ao invés dos símbolos de cada comando, como era habitual.

Fomentando os rituais simbólicos enquanto algo que nos distingue dos demais, o abandono da expressão “rituais militares” e a assunção definitiva desta praxis simbólica enquanto “rituais policiais” do cerimonial policial acompanha coerentemente a mudança para a atual “condição policial”.¹⁸

O “cerimonial decorrente dos regulamentos (de continências e honras policiais e de outros) só se poderá constituir como um ponto forte se for

¹⁶ Portaria 294/2016, de 22 de novembro.

¹⁷ Art.º 13º, n.º 1, Portaria 294/2019, de 22 de novembro.

¹⁸ Art.º 4º do EP/PSP.

compreendido e apropriado pelos Polícias em todas as categorias” e que “Nunca será um ponto forte se for considerado uma obrigação, um sacrifício e não for entendido o seu significado simbólico”¹⁹. Neste sentido, é importante a aprendizagem do cerimonial e dos rituais nos estabelecimentos de ensino da PSP, explicando a história, o significado, as simbologias.

1.3. O Cerimonial e os Rituais Policiais enquanto fatores de Mudança na PSP

Qualquer processo de mudança ou reforma deve ter idealmente sempre em conta as pessoas sob pena de se potenciar a criação de resistências, com graves consequências no seu desempenho e no seu grau de motivação. As mudanças não se fazem sem as pessoas e por isso é sempre desejável o seu envolvimento nos processos de mudança, designadamente através da análise conjunta dos problemas, no incentivo do consenso e de maneira a fomentar-se a coesão interna.

A PSP e a sua (nova) governança têm uma maneira distinta de agir, não se conformando com a mera dimensão normativa, introduzindo também a adoção de símbolos com grande carácter simbólico e que desempenham um papel importante na manutenção e reforço das interações e relações sociais que se desenvolvem na instituição.

Neste âmbito, desenvolvem-se esforços adicionais no sentido de integrar e agregar todos os seus membros que, ao compreenderem o simbolismo das ações que ocorrem no âmbito da cultura organizacional, lhes possibilita uma melhor aceitação e intervenção nos processos de mudança. O mote será sempre conhecer, compreender, aceitar e participar.

É nesta dimensão que o cerimonial e os rituais policiais se constituem como fatores de mudança na PSP²⁰, porque se corretamente empregues, reforçam a coesão interna, fomentam o sentimento de pertença, a disciplina, a coesão, a camaradagem, o espírito de sacrifício e o de missão pois “a gestão de pessoas ou

¹⁹ Conforme entrevista ao Superintendente Luis Elias.

²⁰ Os símbolos proporcionam um sentido comum aos sujeitos da organização, visto tratarem-se de matéria relacionada com valores e ideias comungadas por todos.

administração de recursos humanos é uma associação de políticas, estratégias, processos, habilidades, métodos, técnicas e práticas planeadas e executadas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potenciar o capital humano nas organizações” (Oliveira, 2017).

“Temos de manter o cerimonial que ajuda a fortalecer a identidade da instituição”²¹. O cerimonial e os rituais policiais são fatores aglutinadores de todos os atributos que contribuem decisivamente para a potencialização de recursos humanos que, sentindo-se parte de algo que compreendem, assumem o papel de parceiros e até mesmo de dinamizadores dos processos de mudança.

Importa destacar que o reforço da valorização humana, profissional e técnica dos recursos humanos, para criar valor e melhorar a segurança pública é uma opção estratégica da PSP para o próximo triénio (PSP, Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017/2020, 2016).

Cada vez mais, a valorização do mérito pessoal, como sejam a atribuição de condecorações²², prémios, louvores ou enaltecimentos imediatos pelo trabalho relevante desenvolvido, tem impacto direto na carreira dos polícias, mas também no seu brio e orgulho profissional, no seu sentimento de pertença e espírito de corpo. Neste sentido, a sua atribuição deve não só ser incrementada mas sobretudo ser justa, concedendo-se a “quem merece” e com sentido de oportunidade. A sua entrega terá obrigatoriamente de ser solene, em cerimonial repleto de ritualismo simbólico, de acordo com a cultura organizacional.²³ Por isso é contraproducente os polícias terem de solicitar as medalhas a que adquirem direito, quando deveria a ser a administração a desencadear o processo, sem qualquer tipo de intervenção do interessado.

“Temos de incrementar mais alguns rituais e recompensas, mas ao mesmo tempo racionalizar/moderar o uso de alguns distintivos, para os substituir por distintivos que reforcem a nossa identidade”.²⁴ O objetivo é a valorização

²¹ Conforme entrevista ao Intendente Hugo Palma.

²² Na prática, os agraciados têm de a solicitar, quando deveria a ser a administração a desencadear o processo, sem qualquer tipo de intervenção do polícia.

²³ Art.º 5º, Decreto-Lei n.º 177/82, de 12 de maio.

²⁴ Conforme entrevista ao Diretor Nacional-Adjunto José Oliveira.

profissional dos polícias, “tentando arranjar um símbolo de identificação que reforce a sua autoestima, de que se sinta orgulhoso.”²⁵

Este reconhecimento deve ser sempre acompanhado da componente mais simbólica e acompanhada de criatividade ritual (para o público interno e externo), principalmente nos casos de valorização do mérito pessoal. “O reconhecimento vai muito além da monetária, abrangendo, também o simbólico, como as medalhas e louvores, por exemplo e o reconhecimento em espécie: viagens, creches para os filhos, créditos para compras, etc”.²⁶

Entre outros ritos de valorização sinalizam-se a elaboração de artigos na revista da PSP, as Newsletter aos diversos níveis da cadeia de comando, o Facebook, blogspots, a entrega de placas e prémios, o convite para participar em almoços e/ou jantares de reconhecimento com os superiores hierárquicos e a realização de cerimónias de agraciamento dos melhores funcionários.

“Ao nível das recompensas individuais, a direção está apostada em criar uma medalha da PSP (...) e eventualmente algumas outras medalhas que têm que ver com a especialização/função dos polícias”.²⁷ No entanto, é preciso algum cuidado nesta matéria porque “todos os polícias querem ser «diferentes» dos outros e especiais em qualquer aspeto. O uso excessivo de símbolos e de diferentes uniformes tem potencial para criar «equipas» dentro da «equipa» PSP, o que é indesejável”²⁸, pois contraria uma imagem institucional única e forte, caracterizada pelo espírito de corpo.

Outros rituais simbólicos, tal como o uso da Bandeira Heráldica da PSP²⁹, visam a valorização do orgulho e da imagem da instituição e dos polícias, da mesma forma que o Hino-Marcha³⁰ também se poderá vir a tornar num ritual simbólico, evidenciando interna e externamente o posicionamento estratégico da PSP enquanto Instituição centenária, de imagem sólida e credível.

²⁵ Conforme entrevista ao Diretor Nacional-Adjunto José Oliveira.

²⁶ Conforme entrevista ao Diretor de Departamento dos Recursos Humanos Dr. Manuel João.

²⁷ Conforme entrevista ao Diretor Nacional-Adjunto José Oliveira.

²⁸ Conforme entrevista ao Diretor Nacional-Adjunto Manuel Magina da Silva.

²⁹ Despacho 8/GDN/2017, em articulação com o n.º 1, do Art.º 8º, da Lei nº 53/2007, de 31 de agosto; Portaria n.º 177/2015, de 15 de junho; e Portaria 123/2011, de 30 de março.

³⁰ Surge em 1982/1983.

A PSP integra outros pontos fortes passíveis de serem explorados, destacando-se a Banda Sinfónica. A realização do concerto de gala poderia ser reintroduzida aquando das comemorações do dia da Polícia de Segurança Pública e de outros cerimoniais policiais, tal como a reintegração no plano de uniformes do pingalim ou a criação de outro símbolo idêntico, enquanto forte símbolo policial, de poder e de reforço identitário da carreira de oficiais.

Persistem cerimoniais e rituais policiais que, enquanto solenidades simbólicas da PSP, carecem de atenção por se encontrarem algo aquém do seu potencial razoável, destacando-se claramente o fardamento, a “logo marca”, o crachá policial de 6 pontas, as formaturas, a continência e a saudação, enquanto base das relações sociais e protocolares.³¹

“Uma instituição sem memória não tem história. Uma instituição sem memória tem um futuro de horizontes limitados. Uma instituição sem rituais, não tem referências nem elementos diferenciadores. Mas, para tudo, é preciso que também saibamos honrar a nossa história”.³²

Parece-nos assim evidente que o cerimonial e os rituais policiais são fatores de mudança na PSP.

³¹ Art.º 10º, n.º 2, Portaria 123/2011, de 30 de março.

³² Conforme entrevista ao Superintendente-Chefe Miguel Mendes.

“Um objectivo, sem um plano, é só um desejo”

Antoine de Saint-Exupéry

CAPÍTULO II – CERIMONIAL POLICIAL

2.1 O Protocolo

O “Protocolo nasceu com o Homem nas sociedades primitivas. É a linguagem-regra que regula os rituais e que tem como resultado o equilíbrio no relacionamento entre os povos” (Lopes, 2013, p. 25).

O protocolo está estreitamente ligado ao poder. Segundo Isabel Amaral:

“É uma afirmação de Poder. É uma encenação do Poder. Ou, como diz François Foret «é a formalização de uma relação de força e a projecção de uma representação estruturada das relações entre dirigentes e dirigidos» Segundo ele, «o protocolo começa por ser um ordenamento hierárquico, que classifica os actores e lhes atribui comportamentos; depois é uma encenação que convida o espectador a aliar-se a esses actores numa proporção adequada à dignidade que lhes é conferida. Trata-se não apenas de hierarquizar os seus agentes mas também de organizar a encenação do espectáculo específico do aparelho estatal aos olhos do cidadão»” (Isabel Amaral, 2005, p.1).

Para Rafaela Malerba o protocolo é um “conjunto de normas jurídicas, regras de comportamentos, costumes e ritos de uma sociedade em um dado momento histórico (...) É o conjunto de formalidades que se devem seguir num ato solene ou festa pública.”

“O protocolo serve para reforçar a dignidade e legitimidade dos intervenientes, recorrendo à linguagem cénica para fazer com que todos assimilem, sem necessidade de palavras, aquilo que se pretende transmitir: a tristeza pela perda de um líder ou a alegria pela

continuidade das instituições, o respeito pelas tradições, ou o orgulho de pertencer a uma nação multiseular (Isabel Amaral, 2005, p.2).

De acordo com Lídio Lopes:

“O Protocolo, como linguagem universal, para além de um código de conduta, é um conjunto de preceitos e de formalidades que se devem observar no relacionamento entre as entidades ou as personalidades que a representam. As normas protocolares, ou seja, os instrumentos e as técnicas de organizar, preparar e executar as cerimónias, sejam elas oficiais, públicas ou privadas, devem ser do conhecimento de todos os que têm a responsabilidade de organizar eventos” (Lopes, 2013, p.21).

Para que tal aconteça, é fundamental que neste domínio os responsáveis pela organização de eventos conheçam as regras e planeiem de forma cuidada e organizada o acontecimento. Cada um dos intervenientes deve saber qual o seu lugar e de que forma vai intervir numa cerimónia, atribuindo-lhes honras e prerrogativas, a que pela dignidade da sua função, têm “direito”.

Como refere Lídio Lopes as regras são como o código da estrada, que deve ser conhecido e cumprido por todos de uma forma natural, e desta forma não ocorrerão acidentes no domínio das relações humanas.

Para Isabel Amaral, “O Protocolo é apenas um conjunto de regras de bom senso e de bom gosto, que visam tornar mais fácil e agradável a vida em sociedade” (Amaral, 2008, p. 16).

Assim, as regras do protocolo devem basear-se em normas legais e no caso de não existirem, no costume e na tradição, por isso quem as aplica deve estar seguro quando toma decisões. Estas decisões devem contar com determinados ingredientes como o bom senso, boa educação e alguma flexibilidade. O

protocolo “... não cria hierarquias, se limita a reconhecê-las, que não complica, simplifica, e que não cria problemas, só os evita” (Lopes, 2013, p. 24).

“O protocolo bem-sucedido é aquele que não é visível. Tudo corre melhor se tudo acontecer sem que se note a intervenção dos responsáveis pelos serviços protocolares” (Lopes, 2013, p. 24). “É aquele que não é visível, que consegue disciplinar as cerimónias oficiais sem que se torne notada ou mesmo aparente a sua intervenção. O protocolo ideal, é aquele que não se vê nem se ouve” (Magalhães, 2001, p. 138).

O Protocolo existe para estabelecer os procedimentos e evitar óbices.

Hoje em dia o serviço do protocolo “passou a designar mais correntemente o serviço que se ocupava do cerimonial e a palavra protocolo o mesmo que cerimonial” (Lopes, 2013, p. 20).

O cerimonial “Corresponde à aplicação prática do protocolo. É o conjunto de formalidades aplicadas am atos solenes e festas públicas (cerimónias)” (Malerba, 2010, p. 3).

Para muitos autores o conceito de cerimonial é indissociável do de protocolo. “As cerimónias de carácter oficial têm de obedecer a certas regras a fim de evitar-se que decorram de forma desordenada ou caótica e de assegurar-se o respeito pelas precedências” (Magalhães, 2001, p. 163).

“Mas se o Protocolo ou o cerimonial disciplinam aspetos essenciais na organização de atos oficiais, em que os intervenientes serão colocados rigorosamente segundo a sua precedência, numa cerimónia ou na mesa de um banquete, já não pode disciplinar o comportamento particular dos participantes ou convidados” (Serrano, 2011, p.30).

Nesta senda, o cerimonial e o protocolo existem para “determinar procedimentos e evitar embaraços” (Malerba, 2010, p. 7), dando protagonismo à instituição, aos símbolos nacionais e policiais, mas sobretudo às pessoas.

2.2 Símbolos Nacionais

A Constituição da República Portuguesa define no seu art.º 11º os símbolos nacionais: a Bandeira Nacional (BN), símbolo da soberania da República, da independência e integridade de Portugal, é a adotada pela República instaurada pela Revolução de 5 de outubro de 1910; e o Hino Nacional – “A Portuguesa”.

2.2.1 Bandeira Nacional

Em 15 de outubro de 1910, o Governo nomeou uma comissão que elaborou um relatório onde se fundamentam as opções relativas à BN:

“Apesar de existirem correcções na proposta apresentada, refere a Comissão que a cor vermelha «deve figurar (...) por ser a cor combativa, quente, viril, por excelência. É a cor da conquista e do riso. Uma cor cantante, ardente, alegre (...). Lembra o sangue e incita à vitória.» Relativamente ao verde, cor da esperança, a Comissão justificou a sua inclusão através do seu uso na preparação da revolta de 31 de Janeiro de 1891, tendo, assim, surgido no «momento decisivo em que, sob a inflamada reverberação da bandeira revolucionária, o povo português fez chispar o relâmpago redentor da alvorada». O branco, encontra-se no relatório, representa «uma bela cor fraternal, em que todas as outras se fundem, cor de singeleza, de harmonia e de paz». Os símbolos centrais: a esfera armilar, com «a epopeia marítima portuguesa (...) feito culminante, essencial da nossa vida colectiva»; o escudo branco com as quinas, «o milagre humano da positiva bravura,

tenacidade, diplomacia e audácia que conseguiu atar os primeiros elos da afirmação social e política da lusa nacionalidade», e uma faixa carmesim, com sete castelos como símbolo dos «mais enérgicos da integridade e independência nacional» (Lucena, 2017, p. 64).

“A Bandeira Nacional é um símbolo da nossa Pátria, que representa a soberania da Nação e a independência, a unidade e a integridade de Portugal, devendo ser respeitada por todos” (Lopes, 2013, p. 64).

A BN será hasteada em edifícios de carácter civil ou militar (por analogia, policial). Por vezes, aquando das cerimónias policiais, constata-se que os polícias que não fizeram o serviço militar obrigatório, desconhecem a simbologia da Bandeira Nacional, bem como a sua forma de hastear, arrear, colocar a meia haste e principalmente como a dobrar,³³ pelo que deve ser dada atenção a este símbolo nos estabelecimentos de ensino, porque ele é a representação simbólica da nossa nação e do nosso dever para com a pátria.



Figura 1 – Processo de se dobrar a Bandeira Nacional. Fonte: elaboração da autora.

³³ Art.º 4º, nº 1, Decreto-Lei 150/87, de 30 de março.

Nas instalações da PSP, “o acto de hastear ou de arriar a Bandeira Nacional constitui uma cerimónia de carácter solene”³⁴. Assim sendo, deveríamos cumprir o que está estipulado no RCH/PSP sobre esta matéria e a BN (i) é hasteada e arriada por um graduado ou por quem esteja nomeado para o efeito; (ii) a cerimónia é comandada pelo oficial ou outro polícia de hierarquia mais elevada que se encontre de serviço e a guarda de honra é prestada pela força³⁵ designada para o efeito, postada no local de fileiras abertas e com frente para o mastro da bandeira; (iii) a guarda de honra apresenta armas, inicia-se o hastear ou arriar da Bandeira Nacional e a fanfarras ou terno de clarins, se estiver presente, executa a marcha de continência.

Conhecendo a realidade policial, estes procedimentos estão desadequados, porque não são exequíveis no dia-a-dia, pelo que o RCH/PSP deveria ser revisto. Ao invés, nos dias de grande solenidade, no ato de hastear e arriar a BN os preceitos legais são cumpridos.

Relativamente ao tamanho das bandeiras, não existem regras definidas, mas:

“é recomendável que para o interior tenham dois panos ou dois panos e meio. Já para o exterior, depende do tamanho do mastro: até seis metros – dois panos; entre os seis e os doze metros – dois metros e meio ou três; maior que dez/doze metros – quatro panos” (Serrano, 2011, p.253).

“Nas instalações da PSP, a Bandeira Nacional, quando não se apresente hasteada, é suspensa em lugar honroso e bem destacado mas nunca usada como decoração, revestimento ou com qualquer finalidade que possa afectar o respeito que lhe é devido.”³⁶

Mas pode ser usada num seminário, numa inauguração de uma subunidade policial, numa reunião importante ou num evento relevante, desde que seja

³⁴ Art.º 40ª, n.º 1, Portaria n.º 123/2011 de 30 de Março.

³⁵ Conceito de força – considera-se força a que tiver um efetivo mínimo de dois elementos da PSP, exercendo um deles o comando. Artigo 31.º, n.º 1, Portaria n.º 123/2011 de 30 de Março.

³⁶ Art.º 39º, n.º 3, Portaria n.º 123/2011 de 30 de Março.

colocada “nas costas da mesa de honra ou da presidência, acima das cabeças das individualidades que presidem ao ato, virada para a plateia ou para os participantes” (Serrano, 2011, p. 257).

Também é usada por cima da urna de um polícia que faleça em serviço, não podendo ser colocada sobre ela ramos ou coroas de flores.³⁷

Sendo um símbolo que deve ser respeitado por todos, a BN deve estar em bom estado de conservação. Deve ser hasteada aos domingos e feriados, permanecendo hasteada entre as 09h00 e o pôr do sol³⁸, bem como noutros dias em que se realizem cerimónias oficiais ou outros atos que mereçam essa dignidade.

No caso de ser decretado luto nacional a BN será colocada a meia haste, pelo número de dias que tiver sido fixado pelo Governo³⁹. Neste caso, se estiver outra bandeira desfraldada, também é hasteada da mesma forma.

No caso de termos armada nas instalações policiais uma câmara ardente, a BN é hasteada a meia haste desde que é armada, até o féretro sair.⁴⁰

Para se içar a BN a meia haste, esta vai ao topo do mastro e depois é colocada a meia adriça; o procedimento do arrear, é idêntico. “Calcula-se a altura da própria bandeira para descer o equivalente até á meia haste” (Serrano, 2011, p. 253). O facto da BN se encontrar içada a meia haste não significa que esteja colocada no meio do mastro.

³⁷ Art.º 70º, nº1; art.º 75º, n.º 1; ambos da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

³⁸ Art.º 6º, n.º 1, Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março.

³⁹ Art.º 42º, secção VII, Lei 40/2006, de 25 de agosto e art.º 7º, n.º 1, Decreto-Lei 150/87, de 30 de março.

⁴⁰ Art.º 74º, n.º 1, da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

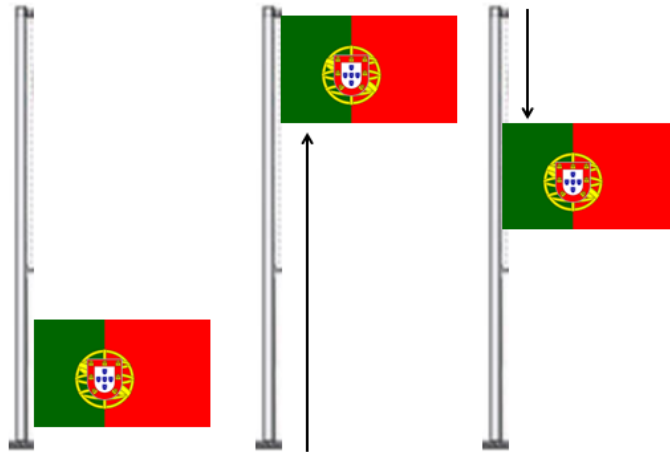


Figura 2 – Içar da Bandeira Nacional a meia haste. Fonte: elaboração da autora.

Quando a bandeira está hasteada durante a noite, deve estar iluminada com projetores, sempre que for possível.⁴¹

Uma das dúvidas que surge frequentemente, é quando temos várias bandeiras e vários tipos de mastros, qual a forma como devemos colocá-las entre si.

Costuma dizer-se que a BN é vaidosa, portanto, por regra, quando desfraldada, ela posiciona-se do lado direito (lado esquerdo para quem olha de frente) ou no mastro mais alto, quando estes forem de alturas diferentes.⁴² Havendo mais do que uma bandeira, a nacional não poderá ter dimensões inferiores.⁴³

Vejamos, de seguida⁴⁴:

Dois mastros: com duas bandeiras, a BN é colocada à esquerda de quem olha.

⁴¹ Art.º 6º, n.º 2, Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março.

⁴² Art.º 8º, n.º 1, alínea d), Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março.

⁴³ Art.º 8º, n.º 3, Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março.

⁴⁴ Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março e (Serrano, 2011, p. 254 e segs).



Figura 3 – Bandeira Nacional com dois mastros. Fonte: elaboração da autora.

Três mastros: com três bandeiras, a BN é colocada ao centro.



Figura 4 –Bandeira Nacional com três mastros. Fonte: elaboração da autora.

Quatro ou mais mastros: a BN pode ser colocada de duas formas: (i) seguindo as regras exemplificadas nas figuras 3 e 4, seguida das restantes por ordem de precedência a estabelecer (alfabética, v.g. como na União Europeia na língua própria ou como na NATO, em língua inglesa).”

CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco



Figura 5 – Bandeira Nacional com quatro ou mais mastros (1). Fonte: elaboração da autora.

(ii) “a Bandeira Nacional no primeiro lugar à direita (extrema esquerda de quem olha de frente), seguida de todas as outras, por ordem de precedência, à sua esquerda.”

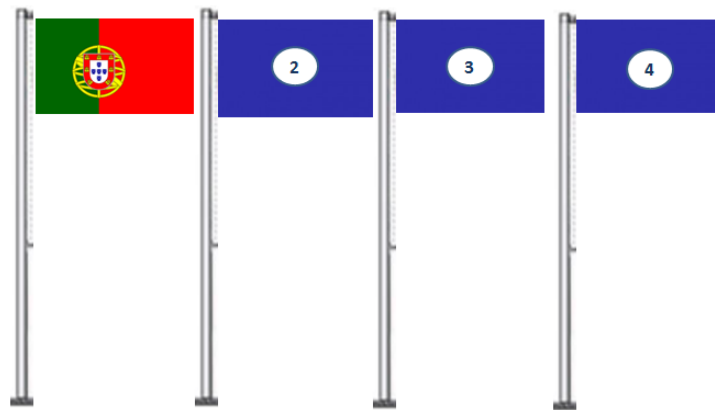


Figura 6 – Bandeira Nacional com quatro ou mais mastros (2). Fonte: elaboração da autora

Quando as bandeiras são colocadas em edifícios⁴⁵ policiais, civis ou militares ou em locais onde vão ocorrer cerimónias ou eventos de relevo, podem ocorrer várias situações: (i) se existirem dois mastros, a BN ficará no da esquerda (para quem olha de frente); (ii) se forem três mastros, a BN ocupará a do centro; (iii) no caso de serem quatro mastros ou mais, traçamos uma linha imaginária ao centro do conjunto dos mastros e colocamos a BN no primeiro mastro à esquerda dessa linha (para quem olha de frente para o edifício), a

⁴⁵ De acordo com Isabel Amaral, “há quem pense que a expressão «colocados em edifício» significa na fachada do edifício e não no seu interior. Mas quando dizemos que coloquei um piano em minha casa», não me parece que signifique na varanda” (Amaral, Curso de Formação Profissional, 2017).

segunda bandeira à direita dessa linha imagiária (para quem olha de frente), a terceira do lado esquerdo da BD (sempre de quem olha de frente) e assim sucessivamente.

Se estivermos perante mastros colocados na fachada dos próprios edifícios, procede-se da seguinte forma (de quem olha de frente): (i) do lado esquerdo da porta, coloca-se a BN, seguindo as restantes a precedência estabelecida; (ii) quando a porta é central, com mastros em número par de ambos os lados, o lado direito e esquerdo da porta hasteiam a BN e as restantes seguem a ordem de precedência; (iii) se os mastros estiverem colocados na perpendicular à entrada do edifício, coloca-se a BN no mastro mais próximo da porta e as seguintes seguem a ordem de precedência, que diminui até à mais afastada da entrada.

2.2.2 Hino Nacional

O Hino Nacional “constitui a exteriorização musical que proclama e simboliza a Nação” (Lopes, 2013, p. 75). O hino foi aprovado em 19 de junho de 1911, pela Assembleia Constituinte e intitula-se “A Portuguesa”,⁴⁶ composta por Alfred Keil e Henrique Lopes de Mendonça.

O HN é um símbolo nacional⁴⁷ e no âmbito policial é tocado nas seguintes situações previstas no RCH.⁴⁸

A execução do Hino Nacional em cerimónias oficiais, policiais, militares e civis, é uma rendida homenagem e saudação à Pátria (e aos seus heróis), à Bandeira Nacional (e ao Estandarte Nacional) e ao Presidente da República. Na PSP também se executa na prestação de honras previstas a outras entidades, de acordo com o RCH/PSP.⁴⁹

O HN depois de tocado não é recomeçado, nem pode ser executado como marcha.⁵⁰ É ouvido de pé, de cabeça descoberta (para os civis) e de cabeça

⁴⁶ O texto original é mais extenso, mas foi decidido considerar apenas uma parte como Hino Nacional.

⁴⁷ Art.º 11º, n.º 2, da CRP.

⁴⁸ Art.º 47º, n.ºs 1; Art.º 48º, n.º 2, ambos da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

⁴⁹ Quadro IV, Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

⁵⁰ Art.º 47º, n.º 2, Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

coberta, prestando continência (para os polícias e militares), numa atitude respeitosa e pode ser cantado, mas jamais aplaudido.

Nos atos oficiais, durante a execução do HN, a força da PSP designada para prestar continência, fá-lo de acordo com as continências previstas para o Estandarte Nacional.⁵¹

2.3 Símbolos Policiais

Atualmente a PSP possui quatro símbolos policiais⁵², a saber: o brasão de armas, a bandeira heráldica, o hino e o selo branco.

2.3.1 Bandeira Heráldica da PSP

No ano de 2015, foi aprovada a Bandeira Heráldica (BH) da PSP⁵³, como forma de se renovar e de se valorizar o orgulho e a imagem dos polícias e da Polícia.

Por despacho do Diretor Nacional da PSP, a BH da PSP destina-se a ser usada nas cerimónias policiais e outros eventos, nomeadamente, em “seminários, tomadas de posse, visitas de altas entidades, conferências de imprensa, exposições” (PSP, Despacho 8/GDN/2017 - Bandeira Heráldica da PSP, 2017) e outras situações que pela sua dignidade e importância, deva ser utilizada, como por exemplo na inauguração de subunidades policiais.



Figura 7 – Bandeira Heráldica da Polícia de Segurança Pública Fonte: PSP.

⁵¹ Art.º 48º, n.º 2, Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

⁵² Art.º 8º, n.º 1, Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto.

⁵³ Portaria n.º 177/2015, de 15 de junho.

Nas cerimónias internas, a BH da PSP, deve, "preferencialmente, ser acompanhada pela Bandeira Nacional e pela Bandeira da União Europeia: Bandeira Nacional ao centro, Bandeira da União Europeia à direita (à esquerda de quem olha) e Bandeira da PSP à esquerda (à direita de quem olha)" (PSP, Despacho 8/GDN/2017 - Bandeira Heráldica da PSP, 2017).



Figura 8 – Bandeira Heráldica em cerimónias da PSP. Fonte: elaboração da autora.

O estandarte é a BH de desfile, plena de simbolismo⁵⁴:

“A estrela – simboliza a meta do caminho árdo a trilhar, apresentando as seis pontas através dos seus dois triângulos invertidos o abraço da técnica e do ritmo do seu dinamismo no cumprimento da missão;

A BORDADURA DISTINTIVO DA PSP – símbolo associado à instituição centenária, ao serviço de Portugal; O OURO – significa nobreza, sabedoria e fidelidade; O AZUL – significa justiça, integridade e galhardia de todos os seus elementos.”

As bandeiras são colocadas à mesma altura, preferêncialmente, com uma altura máxima de 220 cm (da base de sustentação até à ponta metálica).

Importa referir que apesar do despacho sobre esta matéria referir que a BH deve existir nas unidades de polícia, nos estabelecimentos de ensino, serviços

⁵⁴ Art.º 2º, n.º 2, Portaria n.º 177/2015, de 15 de junho.

sociais, departamento de apoio geral da Direção Nacional e nas subunidades destacadas (divisões e esquadras), tal ainda não se verifica, pelo menos nas divisões destacadas.

2.3.2 Hino da PSP

O Hino da PSP é um símbolo policial, ainda não aprovado por portaria do ministro da tutela.

Muitas vezes o Hino da PSP confunde-se com a marcha “Pela Ordem Pela Pátria”. Atualmente o que a Banda de música tem por hábito apresentar, não é o Hino da PSP, mas a marcha, com letra para ser entoada.

Em 28 de abril de 1981, o Major Silvério de Campos, primeiro Chefe da Banda de Música da PSP, solicitou ao seu amigo compositor Ilídio Costa, que compusesse uma marcha de exibição que pudesse ser apresentada nos concertos da banda.⁵⁵

A marcha surgiria em 1982/1983, sendo que o compositor dava uma indicação curiosa: “os últimos cinco compassos deverão ser executados apenas em cerimónias militares”. Referia-se aos compassos do Hino Nacional e às cerimónias militares, uma referência aos concertos da PSP.

Mais tarde, o Major Silvério de Campos deu algumas instruções ao compositor da Marcha para que fizesse uma revisão desta, em particular, para que terminasse com os compassos e acordes finais do Hino Nacional.

No ano de 1983, o Major Silvério de Campos promoveu na Banda um concurso para ser criada a letra para a Marcha, ganhando a Subchefe Amélia Santos (hoje Chefe), instrumentista.

Depois de algumas adaptações na letra por questões de métrica, para harmonizar com a música que já estava composta há muito tempo, foi oferecida ao Comando-Geral da PSP a Marcha-Canção.

⁵⁵ Dados gentilmente fornecidos pelo Comissário José Manuel Ferreira Brito, Chefe da Banda Sinfónica da PSP, em exercício, no dia 27 de outubro de 2017.

A marcha foi proposta ao Ministro da Administração Interna, Eduardo Pereira e aprovada em 06DEZ1984, com o seguinte teor: “*Aprovo a Marcha da Polícia de Segurança Pública que se destina a ser executada em programas de apresentação pública da sua Banda de Música*”, sendo publicada em Ordem de Serviço do Comando Geral, nº. 185, I Parte, de 13DEZ1984.

Em 03 de junho de 1996, é elaborada uma informação pela Divisão de Ensino e Aperfeiçoamento do Comando-Geral. O assunto era “O DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO DE CORPO”, onde se refere, no ponto 1:

“A Polícia de Segurança Pública tem efectuado um esforço continuado no sentido de dinamizar a formação ética e deontológica dos seus agentes, consubstanciada numa sólida educação moral e cívica com vista a desenvolver os atributos do carácter, sentido de dever, honra, lealdade, culto da ordem e de disciplina, espírito de corpo, coesão camaradagem e o diálogo interno. Esta instrução procura estimular e congregar todos os esforços da Instituição em torno de um ideal comum “PELA ORDEM E PELA PÁTRIA”, sublimando os eternos valores históricos, o prestígio da missão e o orgulho de pertencer à PSP.”

E continua relatando no ponto 2:

“Este culto dos valores da Pátria que se inspiram nos princípios da Ética e na Formação, também se alicerçam em pequenas motivações e estímulos sempre disponíveis e altamente remuneradores. Refere-se por exemplo à marcha – canção da PSP interpretada de forma singular no último concerto da PSP e que é desconhecida pela maioria dos elementos da organização. É certo que,

esta marcha está inserida numa orquestração instrumental sem a qual perde os seus efeitos. Contudo, julga-se que será possível a criação de uma marcha para ser ensinada nos Estabelecimentos de Ensino e interpretada nas paradas nos dias de cada Comando. Aliás a Lei Orgânica já prevê essa criação. (...) Uma percentagem elevadíssima dos elementos pertencentes aos Comando Metropolitano de Lisboa não saberá o significado do seu lema “Res non Verba”. Destes pequenos detalhes se constrói o verdadeiro espírito de corpo e a coesão.”

É nesta mesma informação que é proposta o ensino da marcha da PSP a todos os polícias, devendo iniciar-se nos estabelecimentos de ensino.

Em 1996 foi elaborado o Hino da PSP pelo chefe da Banda de Música, Comissário Ernesto Esteves, que tendo por base a melodia e a letra da Marcha da PSP (Pela Ordem Pela Pátria), fez uma orquestração com o objetivo de tornar em Hino esta composição.

Assim nasce o Hino da PSP.

Atualmente, o que a Banda de música tem por hábito apresentar, não é o Hino da PSP, mas a Marcha “Pela Ordem Pela Pátria”, com letra para ser entoada. A maior parte dos policiais desconhece que a PSP tem um Hino e um Hino-Marcha (e respetiva letra).⁵⁶

A execução da marcha “Pela Ordem Pela Pátria” em cerimónias policiais, é a sublimação dos eternos valores históricos, o prestígio da missão e o orgulho de pertencer à PSP. A sua entoação deveria ser obrigatória e ocorrer imediatamente antes do encerramento de qualquer cerimónia policial, exceto se o Hino Nacional for executado e neste caso, o policial seria precedido pelo nacional.

⁵⁶ Anexo I.

Todas as pessoas presentes numa cerimónia policial onde se entoe o Hino ou o Hino-Marcha da PSP devem fazê-lo de pé, adotando uma postura mais solene.

2.3.3 Galhardete

Abordamos a existência do galhardete do Diretor Nacional da PSP⁵⁷, porque genericamente os polícias desconhecem a sua existência.

Consultado o serviço responsável⁵⁸ por efetuar a compilação e distribuição da legislação de interesse e regulamentos e normas internas, não foi identificado nenhum conteúdo que evidencie a criação e a aprovação do modelo de galhardete.

Sabe-se que o galhardete existe há vários anos, do tempo da existência de Comando-Geral na PSP, e que sendo um símbolo, ainda não se encontra aprovado por portaria do ministro da tutela, nem se encontra regulamentado internamente.

O galhardete é hasteado aquando da permanência do Diretor Nacional da PSP nas instalações da Direção Nacional, nas unidades de polícia, nos estabelecimentos de ensino policial e nos serviços sociais.⁵⁹



Figura 9 – Galhardete do Diretor Nacional da PSP. Fonte: PSP.

⁵⁷ Art.º 8º, n.º 3 da Portaria n.º 53/2007, de 31 de agosto.

⁵⁸ Gabinete de Estudos e Planeamento, Despacho n.º 19935/2008, de 17 de julho.

⁵⁹ Informação obtida no Gabinete do Exmo. Diretor Nacional da PSP.

“O sucesso tem muitos pais,
mas o fracasso é órfão.”

John F. Kennedy

CAPÍTULO III – PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PROTOCOLARES E DOS CERIMONIAIS POLICIAIS

3.1 Precedências

“«Indecorosos amuos e empurrões entre os embaixadores de Espanha e França passaram a ser um elemento embaraçante no funcionamneto de cada corte e, em 30 de setembro de 1661, quando o coche do embaixador espanhol tentou ultrapassar o coche do embaixador de França um cortejo em Londres, resultou uma batalha de rua que levou à rutura de relações diplomáticas entre Paris e Madrid e até à ameaça de guerra” (Lopes, 2013, p. 93 e 94).

“Os homens não nascem iguais. Nesta desigualdade, que a passagem do tempo acentua, se fundamentam as regras protocolares. A precedência é uma anteposição, uma anterioridade na ordem estabelecida, que resulta numa proeminência na distribuição dos lugares numa cerimónia ou ato oficial” (Serrano, 2011, p. 183).

Em 2006, legislou-se pela primeira vez sobre as precedências protocolares do Estado português, “pondo cobro à indefinição e falta de clareza que existia na ordem dos cargos políticos constantes da «lista indicativa» que, durante anos, existiu no Palácio das Necessidades (...) e que dava lugar a não poucas ofensas e discussões entre titulares dos Órgãos de Soberania” (Serrano, 2011, p. 189).

As precedências são para alguns autores a pedra basilar de todo o protocolo e cerimonial. Ela serve para todos o tipo de atos, sejam cerimónias oficiais, refeições formais ou simplesmente num meio de transporte. É o reconhecimento da primazia hierárquica.

Quando existem dúvidas para a elaboração da lista, a antiguidade é sempre o critério mais fácil e consensual de adotar. A lista de precedências deve ser aplicada com flexibilidade e “«Na dúvida dar sempre por cima.»” “Se for dada

precedência superior a uma pessoa, ela fica satisfeita e nota que houve um erro, mas não se importa. Se lhe for dado um lugar inferior, é mais do que certo que, ou reclama logo, ou vai reclamar para casa” (Lopes, 2013, p. 96) e em muitos casos, como forma de protesto vão-se embora e não assistem à cerimónia, manifestando o seu desagrado em momento posterior à entidade máxima da organização.

Quando existem convidados de idêntica posição, precedem as que “tiverem mais antiguidade no exercício do cargo, salvo se existir outra regra na Lei” (Lopes, 2013, p. 100).

Na PSP as entidades com direito às honras previstas no RCH/PSP têm a ordem de precedência estabelecida pelo Protocolo de Estado.⁶⁰

A presidência das cerimónias policiais são atribuídas às entidades de acordo com a ordem de precedência estabelecida na Lei e quando a direção é de entidade externa, o Diretor Nacional, comandante da unidade, diretor de estabelecimento de ensino ou secretário dos serviços sociais, ficam colocados de acordo com a precedência hierárquica.⁶¹

Nas formaturas e desfiles de forças da PSP a ordem de precedência (da direita para a esquerda, em linha; ou da frente para a retaguarda), é a seguinte: (i) Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna; (ii) Escola Prática de Polícia; (iii) Comandos regionais, metropolitanos e distritais (por esta ordem e por ordem alfabética entre si); (iv) Serviços Sociais; e (v) Unidade Especial de Polícia.

No que concerne a uma lista de precedências de protocolo interna, ela é inexistente⁶². Se tomarmos como ponto de partida a precedência das forças policiais em formaturas e desfiles e por analogia elaborarmos uma lista de precedências da PSP para efeitos protocolares, de forma “nua e crua”, o resultado seria o não cumprimento da regra basilar da antiguidade na categoria, o que numa força hierarquizada como a Polícia, seria impensável. Na verdade, o que se verifica é que apesar de não termos uma lista oficial aprovada o serviço de protocolo tem sempre estas questões em consideração.

⁶⁰ Art.º 23.º, n.º 1, da Portaria 123/2011, de 30 de março.

⁶¹ Art.º 26.º, n.ºs 1 e 2, da Portaria 123/2011, de 30 de março.

⁶² À data de 25 de outubro de 2017.

Tomemos como exemplo o que ocorre com os Chefes dos Estados-Maiores da Armada, do Exército e da Força Aérea. Na organização de eventos, quando se referem aos ramos, começam sempre pela Marinha, depois pelo Exército e por fim, a Força Aérea, pois esta ordenação tem origens monárquicas, desde 1754. No entanto, esta ordenação só se aplica aos ramos, não aos titulares do cargo. Aos detentores da função aplica-se o art.º 9º, n.º 2, da Lei das precedências.⁶³

Atualmente, é costume os diretores nacionais-adjuntos terem a precedência definida de acordo com a enumeração das unidades orgânicas constantes na Lei Orgânica da PSP; (i) unidade orgânica de operações e segurança; (ii) unidade orgânica de recursos humanos; e (iii) unidade orgânica de logística e finanças.

Ora, sendo a PSP uma força hierarquizada em que os polícias estão sujeitos à hierarquia do comando, que tem por finalidade “estabelecer, em todas as circunstâncias de serviço, relações de autoridade e subordinação entre os polícias e é determinada pelas carreiras, categorias, antiguidades e precedências previstas na lei”⁶⁴, também faria sentido que a antiguidade na categoria determinasse a posição do polícia na lista de precedências.

Assim, julgamos que a lista de precedências da PSP⁶⁵ é importante e deve ser organizada, tendo em consideração o estipulado para as formaturas e desfiles policiais que consta no RCH/PSP; na Lei Orgânica/PSP quanto ao alinhamento das unidades orgânicas; e a antiguidade na categoria dos polícias. As regras aprovadas deverão ter sempre uso obrigatório.

Existem duas situações que merecem o nosso destaque: os aposentados da PSP e o pessoal com funções não policiais.

Nas forças armadas “os ex-chefes militares, com o posto de oficial de quatro estrelas, na situação de reserva e reforma, seguem os oficiais generais de quatro estrelas no ativo”. (Lucena, 2017, p. 48) Julgamos que idêntico procedimento deveríamos ter relativamente a todos os aposentados da PSP. Como refere Isabel Amaral, em protocolo temos de fazer “gestão de egos” (Amaral, Curso de

⁶³ Lei n.º 40/2006, de 25 de agosto.

⁶⁴ Art.º 61º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro.

⁶⁵ Apêndice C.

Formação Profissional, 2017) e valorizar o capital humano, independentemente de estar ou não no ativo.

No que se refere ao pessoal com funções não policiais, protocolarmente preferiam seguir o pessoal com funções policiais e entre eles preceder quem tiver mais antiguidade no exercício do cargo/função.⁶⁶

Os polícias que vão às cerimónias policiais em representação do Diretor Nacional da PSP, dos diretores dos estabelecimentos de ensino ou dos comandantes de unidades, deverão ficar colocados em conformidade com a sua categoria, bem como quaisquer outros polícias em representação dos respetivos titulares.

Relativamente à Lei de Precedências do Protocolo de Estado e à posição do Diretor Nacional da PSP (posição 34), depois dos Chefes dos Estados-Maiores da Armada, do Exército e da Força Aérea (posição 21), consideramos que está bem posicionado, porque:

“face às entidades que estão à frente do Diretor Nacional, julgo que está bem posicionado (...) As forças têm um peso institucional que é o que está previsto na própria Constituição. Enquanto que a Polícia (e a GNR) tem um peso superior a um Diretor-Geral, mas não deixa de ser uma direção-geral. Mas está bastante acima. É um diretor-geral com prerrogativas muito especiais.” (Oliveira S.-C. J., 2017)

“As forças armadas têm um peso institucional muito forte, que aliás lhes advém da Constituição”⁶⁷.

⁶⁶ Por analogia ao estipulado no art.º 9º, n.º.2 da Lei 40/2006, de 25 de agosto.

⁶⁷ Conforme entrevista à Dra. Isabel Amaral.

Atualmente, também se verifica uma outra realidade que são os polícias que se fazem acompanhar do conjugue em determinadas cerimónias. Nesta situação três realidades podem acontecer: (i) os dois são polícias e são ambos convidados pela função que exercem e cada um tem a sua antiguidade; (ii) os dois são polícias e apenas um é convidado pela função que exerce e o outro é acompanhante; (iii) apenas o convidado é polícia.

A lista de precedências do protocolo de Estado⁶⁸ estabelece no seu artigo 8º que as altas entidades públicas que não constam expressamente na lista são enquadradas na posição daquelas cujas competências, material e territorial, mais se aproximem. Também estipula que desde que os conjugues das altas entidades (ou quem viva em união de facto) sejam convidados para a cerimónia, deverá ser atribuído lugar equiparado às mesmas, desde que sejam acompanhantes.

Neste sentido, parece-nos que nas cerimónias policiais, aos convidados polícias dever-se-á aplicar o mesmo princípio, exceto quando ambos são polícias e ambos são convidados para a cerimónia pela função que exercem. Neste caso, “não se deve aplicar a norma referida. Cada um tomará o seu lugar, que lhe cabe pelo cargo que ocupa” (Lopes, 2013, p. 100).

3.1.1 Precedências nos cortejos a pé

Já tivemos oportunidade de demonstrar a importância das precedências. Elas são “um ponto cardinal de todo o sistema protocolar” (Serrano, 2011, p. 214) e desde que tenhamos duas pessoas já se coloca a questão da precedência.

É um tema que menosprezamos no dia-a-dia e mesmo quem gosta e se interessa por este tipo de assuntos, muitas vezes desconhece como proceder. Assim, independentemente de ser homem ou mulher, nos cortejos a pé, em linha (Serrano, 2015, p. 215 a 217):

(i) se forem duas pessoas, o mais antigo fica sempre à direita (à esquerda de quem olha de frente);

⁶⁸ Lei 40/2006, de 25 de agosto.



Figura 10 – Precedências nos cortejos a pé. Fonte: elaboração da autora.

(ii) se são três pessoas ou número ímpar (nunca mais do que cinco pessoas na primeira fila), o primeiro lugar é o do centro e depois à direita (à esquerda de quem olha de frente), o seguinte à esquerda (à direita de quem olha de frente) e novamente direita (à esquerda de quem olha de frente) e esquerda (à direita de quem olha de frente).



Figura 11 – Precedências nos cortejos a pé (ímpar). Fonte: elaboração da autora.

(iii) se forem quatro pessoas ou outro número par, traçamos uma linha imaginária ao centro do cortejo, e a colocação faz-se como na imagem abaixo.



Figura 12 – Precedências nos cortejos a pé (par). Fonte: elaboração da autora.

Quando o cortejo se organiza em fila (Serrano, 2015, p. 217 e 218) e:

(i) são duas pessoas, a mais antiga vai à frente;



Figura 13 – Precedências nos cortejos a pé (2 em fila). Fonte: elaboração da autora.

(ii) quando são três pessoas ou outro número ímpar, a posição mais importante é a do meio, a segunda pessoa vai à frente e a terceira atrás e assim sucessivamente;

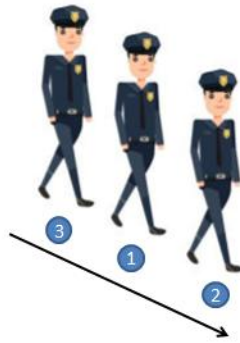


Figura 14 – Precedências nos cortejos a pé (3 em fila). Fonte: elaboração da autora.

(iii) se são quatro pessoas, o cortejo abre com a pessoa que em termos de precedências ocupa o último lugar, seguida da pessoa que ocupa o segundo lugar, o primeiro e por fim o terceiro lugar.



Figura 15 – Precedências nos cortejos a pé (4 em fila). Fonte: elaboração da autora.

3.1.2 Precedências em automóvel

O que pretendemos abordar sucintamente, não são as colunas automóveis mas sim a posição dos passageiros em termos de precedência no interior do veículo.

O RCH/PSP refere que a entrada em viatura da PSP inicia-se por ordem crescente, ou seja, do menos graduado para o mais graduado e a saída por ordem inversa, isto é, do mais graduado para o menos graduado.⁶⁹

Segundo Bouza Serrano e partindo do princípio que o volante é à esquerda, o “ocupante do lugar de honra sobe em primeiro lugar” (Serrano, 2015, p. 221) e também desce em primeiro lugar. À saída dos edifícios, a viatura deve estar posicionada de forma a que o ocupante do lugar de honra tenha acesso à porta pelo lado do passeio. O lugar mais importante da viatura (i) é o da esquerda (lado contrário do motorista); (ii) seguindo-se o da direita (de quem olha de frente); (iii) e finalmente o lugar ao lado do motorista.

Quando são quatro passageiros, o terceiro lugar é ao lado do motorista e o quarto lugar no meio, entre o primeiro e o segundo passageiro.

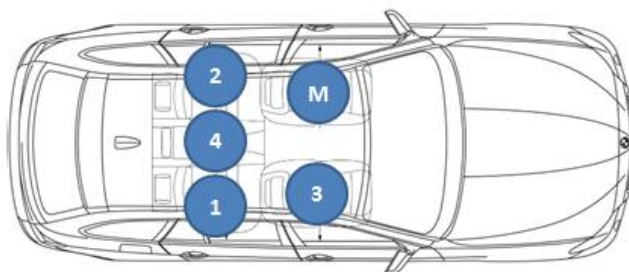


Figura 16 – Precedências em automóvel. Fonte: elaboração da autora.

3.1.3 Precedências em autocarro

Em muitas situações ocorre a utilização de autocarro para fazer deslocações oficiais. Neste caso, o lugar mais importante é junto à janela do lado oposto ao motorista. O segundo lugar mais importante é ao lado do primeiro e assim sucessivamente, sendo que a regra é os lugares mais importantes serem à janela e os menos importantes na passagem (corredor).

⁶⁹ Art.º 17º, n.º 1, da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

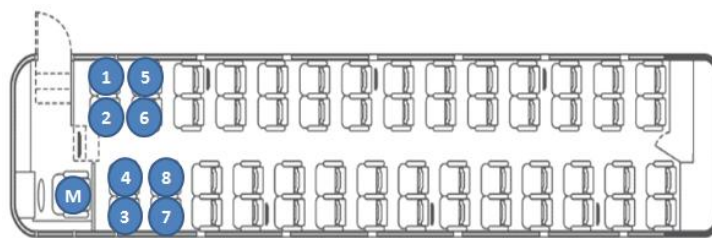


Figura 17 – Precedências em autocarro. Fonte: elaboração da autora.

3.2 Organização de cerimónias

“Qualquer que seja a cerimónia a organizar, ela só tem sentido e êxito se cumprir na íntegra os seus objectivos” (Lopes, 2013, p. 145).

Todas as cerimónias têm um objetivo e quando “pensamos numa cerimónia de qualquer natureza, de Estado, pública ou privada, estamos garantidamente a olhar para um processo (Lucena, 2017, p. 70).

Na organização e execução de cerimónias deve “ser assegurada a maior dignidade e uniformidade de procedimentos”⁷⁰. A projeção da imagem da nossa instituição é fundamental para fortalecer a marca da PSP, por isso disciplinar a realização dos atos oficiais da instituição e a realização de outro tipo de cerimónias, facilita e torna compreensível a comunicação verbal e não verbal. “Protocolo é comunicação e passam-se mensagens” (Amaral, Curso de Formação Profissional, 2017).

“Tendo em conta que as regras, pautadas pelo bom senso, bom gosto e boa educação, são muito importantes na projeção de uma imagem de sucesso (...), o protocolo deve fazer parte da vida dos cidadãos ativos” (Isidoro, 2014, p. 38).

Para facilitar o cerimonial, o protocolo deve pensar na “mais complexa, difícil e participada cerimónia, tudo registam, a título de necessidades, por temas, utilizando-a depois para todos os eventos, quaisquer que sejam” (Lopes, 2013, p. 146).

Dependendo do tipo de cerimónia a realizar, vamos considerar três fases na organização de qualquer cerimónia policial: a primeira fase, a do planeamento

⁷⁰ Art.º 81º da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

(antes); a segunda fase, a da execução (durante); e a terceira fase, a da avaliação (depois).

3.2.1 Planeamento

Nesta fase devem estabelecer-se os objetivos a alcançar com a cerimónia e um plano para a sua execução.

A “apresentação prévia e atempada ao comando imediatamente superior para conhecimento e aprovação do projecto do programa da cerimónia, onde constem a sequência dos diferentes actos e horários, as entidades convidadas ou a convidar e outros esclarecimentos de interesse”⁷¹ deverá ocorrer depois da entidade responsável pela organização da cerimónia escolher onde se vai realizar o evento.

A escolha de detalhes como a data, pode determinar ter a sala cheia de convidados ou não. Tudo o que possa conflitar com as nossas escolhas tem de ser ponderado na tomada de decisão. O êxito ou o fracasso de um evento depende de todos os detalhes e das pessoas que convidamos, porque vêm conferir dignidade e importância à cerimónia.

No caso da seleção do local recair sobre os paços do concelho, o ato é presidido pelo presidente da respetiva câmara municipal⁷², apesar de por regra as cerimónias oficiais serem presididas pela entidade que as organiza⁷³, pelo que é algo que julgamos ser de evitar.

“É tempo de planificar, e o «antes» é a única oportunidade para tudo acautelar, com a preocupação de que tudo corra bem” (Lopes, 2013, p. 147). Muitas vezes as cerimónias policiais são abertas ao público, o que aumenta a nossa responsabilidade, por isso devem evitar-se os erros na sua organização.

O melhor sempre será a execução prévia de uma lista de verificação de tarefas.

⁷¹ Art.º 81º, alínea a), da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

⁷² Art.º 31º, n.º 2, Lei n.º 40/2006, 25 de agosto.

⁷³ Art.º 6º, n.º 1, Lei n.º 40/2006, 25 de agosto.

Quando se escolhe o local, este tem de estar relacionado com a cerimónia. Se o espaço selecionado for no interior de um edifício é necessário acautelar (Lopes, 2013, p. 147): (i) uma zona de receção aos convidados; (ii) definir quem receciona os convidados; (iii) sala de espera (se aplicável) ou encaminhamento por percurso selecionado até ao local da cerimónia; (iv) escolher o local e colocação de bandeiras; (v) decoração do espaço; (vi) seleção da zona para a comunicação social; (vii) sala para refeição (tipo de mesas e sua distribuição) ou coffe break (se aplicável); (viii) espaço para a realização de intervenções e troca de recordações.

Caso o espaço seja no exterior será necessário (Lopes, 2013, p. 147): (i) definir a zona para a receção dos convidados; (ii) escolher a zona para a comunicação social; (iii) colocação de bandeiras; (iv) colocação de tapete ou estrado na zona de acolhimento; (v) prever condicionamento de trânsito (se aplicável); (vi) policiamento (regularização de trânsito).

No que concerne aos convidados e aos participantes, tem de se prevêr (Lopes, 2013, p. 147): (i) horário de chegada; (ii) meio de transporte utilizado; (iii) número de viaturas e necessidade de estacionamento; (iv) entrega de documentação; (v) entrega ou não de lembrança na receção das pessoas; (vi) preferências gastronómicas, em razão da religião, caso exista refeição ou coffe break; (vii) existência de livro de honra para assinaturas.

“A identificação das entidades e pessoas a convidar para os eventos deverá obedecer a critérios estabelecidos entre o responsável pelo protocolo e a administração máxima da organização ou quem detenha essa competência delegada” (Lucena, 2017, p. 43). O responsável pelo protocolo deve elaborar a lista que considera mais adequada, podendo adotar uma lista de convidados padrão e posteriormente obter a sua validação. A vantagem da lista padrão é que ela serve para todo e qualquer tipo de evento, podendo ser encurtada ou aumentada consuante a situação.

A planificação do programa deve conter (Lopes, 2013, p. 147): (i) cronograma do programa com horários/duração; (ii) quem é o anfitrião; (iii) quem

é o convidado de honra; (iv) quem preside à cerimónia; (v) nome dos participantes em cada um dos atos; (vi) existência de refeição/coffee break/porto de honra; (vii) existência de mesa de honra/pulpito; e (viii) decoração.

3.2.2 Execução

“Quando pensamos numa cerimónia de qualquer natureza, de Estado, pública e mesmo privada, estamos garantidamente a olhar para um processo” (Lucena, 2017, p. 70). Tendo em consideração que um processo é um conjunto de procedimentos, estes podem ser aplicados de forma generica a qualquer tipo de cerimónia.

Nesta fase é fundamental que se execute o plano da cerimónia e que se controle a sua execução.

3.2.2.1 Convidados

“Deve definir-se claramente quem é o convidado (...) e enviar convite atempado. (...) Resulta deste trabalho a elaboração de uma lista, disponível durante o evento, que elenca todos os convidados, seus cargos (...) Aconselho a duplicar a lista, ordenando uma por ordem alfabética do nome e outra pelo cargo ou entidade que representa.” (Lopes, 2013, p.147)

Os convites de entidades de categoria superior à do comandante da unidade ou diretor do estabelecimento de ensino, são feitos em coordenação com o Diretor Nacional da PSP.⁷⁴ Deverá ser definido a sua forma e respetivo conteúdo.

A antecedência com que se deve enviar os convites não é consensual. Para alguns autores o envio dos convites “deverá ter uma antecedência mínima de 30 dias. (...) Não respeitar este prazo, muitas vezes resulta na obtenção de uma resposta negativa, o que pode criar constrangimentos, relativamente ao objetivo a alcançar com o evento que foi proposto realizar” (Lucena, 2017, p. 43). para

⁷⁴ Art.º 81º, alínea b), da Portaria n.º 123/2011, de 30 de março.

outros, depois da lista ser aprovada, “há que proceder à emissão dos convites, os quais devem ser recebidos pelos destinatários, se possível, com oito dias de antecedência” (Serrano, 2011, p. 438).

Os prazos acima referidos são meramente indicativos, pois haverão cerimónias que não estão planeadas no calendário anual da instituição e não raras vezes, dependemos da disponibilidade de agenda do convidado de honra para presidir à cerimónia.

“O convite poderá tomar a forma de: carta convite, convite digital ou pró-memória em papel digital. A escolha do meio deverá ter em conta a relevância e a importância que o destinatário do convite merece, bem como, o tempo disponível para endereçar o respetivo convite.” (Lucena, 2017, p.44)

O tipo de convite a remeter deverá ser escolhido em função da expectativa que queremos deixar no convidado, bem como na consideração e respeito por aqueles que queremos que participem na nossa cerimónia. Pelo que há quem defenda que os convites digitais, apenas devem ser endereçados aos convidados da própria organização. “Contudo, existem vários exemplos de entidades que utilizam o convite digital para todos os tipos de convidados” (Lucena, 2017, p. 44).

Existem eventos em que a coordenação dos convites e respetivas respostas é feita por telefone ou correio eletrónico. Neste caso, não se remete o convite mas um pró-memória. Este método poderá ser aplicado à carta convite.

No convite deve ser dado apenas um contacto de cada tipo (telefonico e email), para que a pessoa responsável pelas confirmações detenha todos os detalhes para preencher um ficheiro que se revelará de vital importância no dia do evento.

3.2.2.2 Plano de distribuição de lugares⁷⁵

A distribuição dos convidados pelos lugares sentados da sala onde vai ocorrer a cerimónia é fundamental, bem como quem vai fazer parte da constituição da mesa de honra.

Como regra protocolar “o anfitrião dá sempre a direita ao convidado de honra” (Serrano, 2011, p. 254).

No que concerne ao “*seating plan*” ele deve ser elaborada por uma pessoa, verificada por outra e sujeita sempre à aprovação da entidade máxima da instituição ou por outra pessoa em que tal tarefa seja delegada.

Numa cerimónia, existem várias técnicas para se sentarem os convidados ou para se disporem as individualidades que vão constituir a mesa de honra: mínimo duas pessoas e máximo, sete (Amaral, Curso de Formação Profissional, 2017).

“As Mesas de Honra não devem ter muitas pessoas” (Lopes, 2013, p. 149). Os convidados podem ficar sentados por filas ou separados por uma ou várias coxias.



Figura 18 – Distribuição de lugares (em fila). Fonte: elaboração da autora.

⁷⁵ Também designado por “*Seating Plan*”.



Figura 19 – Distribuição de lugares (com coxia). Fonte: elaboração da autora.

Se o número de lugares por fila for ímpar, procede-se como na figura abaixo representada.



Figura 20 – Mesa de Honra (ímpar). Fonte: elaboração da autora.

Caso o número seja par, traçamos uma linha imaginária ao centro da fila de cadeiras e a personalidade mais importante senta-se na posição um, e as seguintes conforme indicado na figura abaixo representada. Outra forma de se dar destaque natural ao anfitrião é dar-lhe uma cadeira com características diferentes das outras (por exemplo com costas mais altas), porque a cadeira pode ser um símbolo e desta forma, marcar quem preside (Lucena, 2017, p. 63).



Figura 21 – Mesa de Honra (par). Fonte: elaboração da autora.

Quando o *seating* é complexo para o protocolo, é possível utilizar a técnica do agrupamento por ilhas (Amaral, Curso de Formação Profissional, 2017), onde os convidados são agrupados por grupos de entidades (ex: civis, militares, polícias, embaixadores, homenageados, políticos). É comum adotar-se este sistema nas tomadas de posse nas autarquias.

Uma boa prática no *seating* é deixar alguns lugares vazios para fazer face a imprevistos (convidados que se apresentam na cerimónia sem ter a presença confirmada; convidado que veio acompanhado; convidado que na lista não está confirmada a presença, mas afirma ter confirmado e não abdica dessa posição; convidado que se faz acompanhar por acessor, adjunto que não estava convidado).

3.2.2.3 Ornamento e equipamento

Existem muitos detalhes que fazem parte da execução da cerimónia e cuja inexistência ou falha, podem comprometer o seu sucesso, pelo que não devem ser descurados.

O ornamento está diretamente relacionado com a imagem que pretendemos projetar da instituição, pelo que existem alguns aspetos que não devem ser negligenciados, como: (i) não constituir um motivo de distração; (ii) não conter uma mensagem implícita diferente da que se pretende transmitir; (iii) a simplicidade como linha mestra; (iv) não existir mais do que um símbolo nacional; (v) utilizar os ornamentos florais para ocultar detalhes estruturais que não queremos observáveis; (vi) utilizar pendões no espaço envolvente, alusivo à cerimónia (Lucena, 2017, p. 65 e 66). O incremento ou obrigatoriedade da colocação da BH da PSP enquanto símbolo da instituição, é fundamental.

O equipamento de som é fundamental em qualquer tipo de cerimónia. Desde logo existe um nomeado que explica as várias fases da cerimónia⁷⁶, marcando o ritmo desta e dando as indicações aos participantes do que têm de fazer em cada momento. Assim, o equipamento deve estar adaptado a todo o tempo meteorológico e estar disponível para os ensaios.

É nos ensaios que se testam todos os equipamentos (microfone, écran, computador) e que se verifica a falta de algum. Para o dia do evento será sempre de equacionar um segundo equipamento e um gerador portátil.

⁷⁶ Speaker ou mestre da cerimónia.

3.2.2.4 Guião da cerimónia

Em qualquer evento o anfitrião vai receber o convidado de honra à porta. Se tiverem tempo, vão até ao gabinete do anfitrião onde se oferecerá uma bebida e ocorrerá uma conversa informal. “Este tempo é precioso para que todos os convidados se instalem na sala” (Lopes, 2013, p. 148).

Depois, o anfitrião acompanha-o até à mesa de honra ou outro local onde vai decorrer o evento e após estarem sentados, a pessoa responsável por conduzir a cerimónia apresenta a composição da mesa e dá início em nome da entidade que preside à cerimónia.

Os discursos (com duração pré estabelecida) começam pelo anfitrião e terminam com a pessoa que tem mais precedência. No caso de se tratar de uma homenagem, pode propor-se à pessoa de maior prestígio que fale por todos, desde que seja consensual. Os vocativos começam pela pessoa mais importante e termina com “Minhas Senhoras e Meus Senhores”.

Se vamos proceder a condecorações e à atribuição de prémios, devemos fazê-lo após a realização dos discursos (deve definir-se a sequência e quem impõe).

As recompensas⁷⁷ visam distinguir comportamentos exemplares e o zelo excepcional, bem como atos de relevo social e profissional. A entrega de medalhas e louvores deve ser feita por esta ordem de importância. Nas cerimónias com alguma dimensão, deve estabelecer-se o número de polícias condecorados, para que não se perca o impacto simbólico do ritual e quem são as entidades que vão proceder às respetivas entregas.

Podemos também proceder à distinção de uma personalidade civil e apresentar um apontamento cultural ou um vídeo institucional.

No final, a pessoa que conduz a cerimónia informa que vai ouvir-se o Hino-Marcha da PSP, de pé, em posição de sentido para os polícias e numa posição

⁷⁷ Art.º 21º, da Lei 7/90, de 20 de fevereiro.

respeitosa para os restantes convidados. Após este ato, pode ouvir-se o Hino Nacional (nos eventos mais solenes).

O speaker encerra a cerimónia, com autorização e em nome do anfitrião. Caso exista um almoço ou um porto de honra, o anfitrião deverá acompanhar o convidado de honra até esse local. No caso de não haver, acompanhá-lo-á até à saída.

Deve ainda prever-se o momento dedicado à assinatura do livro de honra pela entidade que preside à cerimónia, se a sua relevância se justificar.

3.2.2.5 Entrega de medalhas e recompensas

“As sociedades, desde a mais remota antiguidade, sentiram necessidade de honrar aqueles dos seus membros que sobressaem pela coragem demonstrada em feitos militares ou cívicos, pelos serviços prestados ao país” (Serrano, 2011, p. 267). A importância da entrega de medalhas e recompensas (louvores e elogios) aos polícias numa cerimónia policial merece este destaque: trata-se de um ritual de intensificação, em que alguns membros da organização são publicamente reconhecidos pelo seu desempenho, comportamento e ações que têm de ser distinguidos e galardoados.

Neste sentido e dada a importância deste ritual, é relevante que se tenha algum cuidado na definição das pessoas que convidamos para fazer a entrega das medalhas e das condecorações aos polícias, pois é um ato que se quer cheio de simbolismo e naturalmente a entidade que procede à entrega da distinção, ela própria deve estar impregnada desse mesmo simbolismo.

As condecorações policiais e o instrumento de atribuição estão previstos no Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas⁷⁸ e no Regulamento Disciplinar da PSP, podendo perde-se o direito ao seu uso.⁷⁹

⁷⁸ Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro.

⁷⁹ Art.º 66º, do Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro.

Verificamos que nas cerimónias policiais e noutro tipo de eventos, a maior parte dos polícias que têm medalhas atribuídas não as envergam. Poderão existir várias razões para tal acontecer, mas seria importante do ponto de vista do ritual e da simbologia, que as ostentassem no fardamento.

Uma forma de contrariarmos esta conduta, seria a PSP atribuir as medalhas de fitas simples⁸⁰, ao invés das fitas de suspensão, para que se incentive a sua ostentação.

3.2.3 Avaliação

Para que possamos melhorar a nossa prestação, no final dos eventos deve efetuar-se debriefing para se analisar o correu bem na cerimónia, para melhorar; e o que correu mal ou menos bem, para se corrigir em eventos futuros. “Após cada evento é fundamental proceder-se à avaliação do mesmo.(...) Permite fazer um balanço edificante do evento, identificar aspetos positivos e negativos, bem como obter informação fundamental para a realização dos próximos eventos” (Isidoro, 2014, p. 28).

Desta forma poderemos delinear um plano de correções e aplicar a ferramenta da gestão da qualidade no processo cerimonial.

⁸⁰ Anexo I, do Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro.

CONCLUSÕES

1. A cultura organizacional propicia atributos a uma organização, tais como os seus valores, os processos, os ideais, a missão e os seus objetivos, o que lhe confere carácter único, criado e mantido ao longo de toda a sua História também pela simbologia que adota e enquanto elemento potenciador do reforço dos laços dos seus membros.
2. Na PSP a cultura organizacional expressa-se em cerimoniais e rituais policiais, que intensificam a agregação dos membros da instituição, sendo essenciais à própria sustentação e desenvolvimento dos atributos organizacionais.
3. Por diversos motivos, o cerimonial e os rituais policiais podem ser subvalorizados, embora a sua relevância seja evidente, por força de serem referências e agrupamentos simbólicos que, ao serem utilizados nas cerimónias enquanto atos solenes, são portadores de uma dimensão simbólica que expressa e reforça os valores da organização, enriquecendo a cultura, a identidade, a imagem da PSP e a condição policial.
4. Os processos de mudança ou de reforma organizacional devem ter em conta as pessoas, sob pena de criação de resistências que laceram o desempenho e a motivação, sendo desejável o envolvimento de todos.
5. O cerimonial e os rituais policiais constituem-se como fatores de mudança na PSP, porque se corretamente empregues reforçam a coesão interna, fomentam o sentimento de pertença, a disciplina, a coesão, a camaradagem, o espírito de sacrifício e o de missão. Facilitam a resolução de conflitos e reforçam a confiança nas interações que se estabelecem na organização, apoiando assim clara, decisiva e indubitavelmente os processos de mudança na PSP, constituindo-se como seus fatores alicerçais.
6. A atribuição de medalhas e recompensas deve ser incrementada de forma justa e com sentido de oportunidade. A sua entrega tem obrigatoriamente de ser solene e a sua atribuição não deve ter qualquer intervenção do agraciado.

7. O protocolo é um código de conduta que necessita que os responsáveis pela organização de eventos conheçam as regras, para que os planeiem e executem. A PSP não tem um documento que sirva de guião para a execução do cerimonial policial, pelo que será proposto no âmbito deste trabalho.
8. A simbologia da Bandeira Nacional não é universalmente conhecida no seio policial, bem como a sua forma de hastear, arrear, colocar a meia haste e como dobrar, pelo que deveria ser dado maior ênfase a estes procedimentos nos estabelecimentos de ensino.
9. Nas instalações da PSP o ato de hastear ou de arriar a Bandeira Nacional constitui uma cerimónia de carácter solene, no entanto, não se cumpre o que está estipulado no RCH/PSP, porque os procedimentos estão desadequados, por serem inexequíveis no dia-a-dia, nomeadamente quanto à força a empenhar. Neste sentido o RCH/PSP deveria ser revisto.
10. Sendo a Bandeira Heráldica um símbolo da PSP e cumprindo-se com o que está regulamentado por despacho, todas as subunidades deveriam ter BH.
11. O Hino da PSP também é um símbolo policial, ainda não aprovado por portaria do ministro da tutela. Confunde-se o Hino, com o Hino-Marcha “Pela Ordem Pela Pátria” (que pode ser cantado) e a maior parte dos polícias desconhecem a sua existência. Desde 1996, que foi proposto o seu ensino a todos os polícias.
12. A execução e entoação da marcha “Pela Ordem Pela Pátria”, deveria ser obrigatória no encerramento de cerimónias policiais, porque é a sublimação dos eternos valores históricos, o prestígio da missão e o orgulho de pertencer à PSP.
13. O galhardete é um símbolo do Diretor Nacional, que não se encontra aprovado por portaria do ministro da tutela, não se encontra regulamentado internamente e é desconhecido pela maior parte dos polícias, pelo que deveria ser emanado um despacho sobre esta matéria.

14. A PSP não possui uma lista de precedências da instituição, pelo no âmbito do presente trabalho é feita uma proposta, definindo regras quanto aos aposentados e pessoal com funções não policiais.
15. Não existe na PSP um documento que sirva de guião para todas as cerimónias policiais, pelo que propomos uma Norma de Execução Permanente que auxilie no cerimonial policial.
16. Nas cerimónias policiais, a maior parte dos polícias não enverga no fardamento as medalhas atribuídas. Uma forma de ultrapassar esta questão, tão importante do ponto de vista do ritual e do cerimonial, mas sobretudo institucional, seria a atribuição de medalhas de fitas simples ao invés das fitas de suspensão.

Lisboa, 10 de novembro de 2017

A Autora

Catarina Mateus Viegas Machado Franco

Intendente

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras gerais

- Amaral, I. (2005). Congresso Marketing Político. (p. 1).
- Amaral, I. (2008). *IMAGEM E SUCESSO - Guia de protocolo para empresas*. Lisboa: Verbo.
- Amaral, I. (30 de Outubro de 2017). Curso de Formação Profissional. *Lei 40/2006, 25 de Agosto - Aplicação Prática*. Lisboa.
- Ana Margarida Isidoro, M. M. (2014). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2006). Recursos Humanos: o capital humano das organizações. Campus.
- Cunha, H. M. (1989). *Regras do Cerimonial Português*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Durão, S. (2009). *Os olhos da sociedade - Uma etnografia nas esquadras de polícia de Lisboa*. Rio de Janeiro: Interseções.
- João, M. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - IV CDEP*. Lisboa: ISCPSI.
- Lima, E. A. (2017). Seminário, CDEP.
- Lopes, L. (2013). *Protocolo Autarquico*. Lisboa: Alêtheia Editores.
- Lucena, J. P. (2017). *Protocolo e Cerimonial Militar - Roteiro de Apoio*. Lisboa: By The Book.
- Luis Pardal, E. C. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores, LDA.
- Magalhães, E. J. (2001). Manual Diplomático. Bizancio 2013.
- Malerba, R. (2010). Técnicas de Cerimonial e Protocolo. São Paulo, Brasil.
- Marchesi, M. R. (1989). *O Livro do Protocolo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Oliveira, J. F. (2005). *A Gestão da Mudança na PSP: melhor burocracia, mais cidadania*. Lisboa: ISCPSI/INA.

Oliveira, J. F. (2017). *Planeamento e Gestão de Recursos Humanos - IV CDEP*. Lisboa: ISCPSI.

Oliveira, J. F., Teles, F., Gouveia, P., & Poiares, N. (2010). *Estudo sobre a Polícia de Segurança Pública: Uma linha estratégica de Mudança dirigida à Missão, ao enriquecimento do tecido social da Organização, à melhoria da burocracia e ao aproveitamento dos Recursos*. Lisboa: PSP.

Serrano, J. d. (2015). *Livro do Protocolo*. A esfera dos livros.

Legislação

Assembleia da República. (2006). *Lei 40/2006, de 25 de agosto - Lei das Precedências do Protocolo do Estado Português*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (1982). *Decreto-Lei 177/82, de 12 de maio - Medalhas de Segurança Pública*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (1987). *Decreto-Lei nº 150/87, de 30 de março - Regras Uso da Bandeira Nacional*.

Governo. (2011). *Portaria 123/2011, de 30 de março - Regulamento de Continências e Honras da PSP*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (2015). *Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (2015). *Portaria n.º 177/2015, de 15 de junho - Aprova a bandeira heráldica a usar pela Polícia de Segurança Pública*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional de Portugal*. Lisboa: Governo português.

Governo. (2016). *Portaria 294/2016, de 22 de novembro - Regulamento de uniformes do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. Lisboa: Diário da República.

Governo. (s.d.). *Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto - Lei Orgânica da PSP*.

Despachos

PSP. (2008). *Despacho 16/GDN/2008 - Atavio e Aprumo*. Lisboa: PSP.

PSP. (2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017/2020*. Lisboa: PSP.

PSP. (2017). *Despacho 8/GDN/2017 - Bandeira Heráldica da PSP*. Lisboa: PSP.

APÊNDICES

Apêndice A. Guião de entrevistas

Objetivos gerais da entrevista	As entrevistas a realizar visam refletir sobre a subvalorização do cerimonial policial na PSP, embora a sua relevância pareça ser evidente num quadro normalizado de comando e gestão de recursos humanos.
Objetivos específicos da entrevista	Dar resposta às seguintes questões de investigação: 1. A PSP deve manter certos rituais, habitualmente conotados como militares, como ordem unida, formaturas, etc? Porquê? 2. A PSP deve incrementar os rituais simbólicos nomeadamente os de recompensa disciplinar, medalhas, louvores, reconhecimento público, etc., e ainda as insígnias e símbolos relacionados com a formação e a especialização, no sentido de reforçar o brio e o orgulho no uniforme policial? Porquê? 3. Considera que é dada a devida importância ao cerimonial na PSP ou que deveria ser incrementado? Porquê? 4. Que dificuldades deteta para que o cerimonial e rituais possam ter relevância prática, quotidiana? 5. Considera necessário a criação de um manual ou guião sobre o planeamento e execução de cerimónias policiais? Porquê? 6. Relativamente à Lei de Precedências do Protocolo de Estado, considera que o Diretor Nacional da PSP está bem ou mal posicionado (posição 34), tendo em conta que está depois dos Chefes dos Estados-Maiors da Armada, do Exército e da Força Aérea (posição 21)? Porquê? 7. Os constrangimentos orçamentais têm influência na realização e incremento dos rituais e cerimonial policial?

Apêndice B. Lista de convidados

NOME	FUNÇÃO	ENTIDADE
Superintendente-Chefe Luís Farinha	Diretor Nacional da PSP	Polícia de Segurança Pública
Superintendente-Chefe Manuel Magina	Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica Operações e Segurança	Polícia de Segurança Pública
Superintendente-Chefe José Oliveira	Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica Operações e Segurança	Polícia de Segurança Pública
Superintendente-Chefe Pedro Clemente	Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna	Polícia de Segurança Pública
Superintendente-Chefe Constantino Ramos	Comandante da Unidade Especial de Polícia	Polícia de Segurança Pública
Superintendente-Chefe Miguel Mendes	Comandante Metropolitano do Porto	Polícia de Segurança Pública
Superintendente Luis Maurício	Comandante Metropolitano de Lisboa	Polícia de Segurança Pública
Superintendente Luis Elias	Assessor do 1º Ministro	Polícia de Segurança Pública
Intendente Hugo Palma	Diretor Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da DN	Polícia de Segurança Pública
Subintendente Paulo Flor	Ex-Diretor Gabinete de Imprensa e Relações Públicas	Polícia de Segurança Pública
Subintendente Lucia Silva	Gabinete do Diretor Nacional da PSP	Polícia de Segurança Pública
Comissário José Brito	Maestro da Banda Sinfónica da PSP	Polícia de Segurança Pública
Dr. Manuel João	Diretor do Departamento de Recursos Humanos	Polícia de Segurança Pública

CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco

Dr. Fernando Passos	Chefe da Divisão de Psicologia	Polícia de Segurança Pública
Padre Fanha	Capelão da PSP	Polícia de Segurança Pública
Capitão-de-Mar-e-Guerra José Paulo Lucena	Autor do livro “Protocolo e Cerimonial Militar”	Armada
Dra. Isabel Amaral	Presidente	Associação Portuguesa de Estudos de Protocolo


Apêndice C. Lista de precedências da PSP

1. Diretor Nacional
2. DNA UOOS
3. DNA RH e DNA LOGFIN (por antiguidade na categoria)
4. Inspetor Nacional
5. Diretor ICSPSI e Diretor EPP (por antiguidade na categoria)
6. Secretário-geral dos Serviços Sociais e Comandante da UEP (por antiguidade na categoria)
7. Comando Regional Açores e Comando Regional Madeira (por antiguidade na categoria)
8. COMETLIS e COMETPOR (por antiguidade na categoria)
9. Chefe de Gabinete do Diretor Nacional
10. Comandos Distritais (por antiguidade na categoria)
11. Diretores de Departamento (por antiguidade na categoria)
12. Por antiguidade na categoria

Particularidades:

- a) Os aposentados de todas as categorias profissionais precedem de acordo com a respetiva categoria, posicionados imediatamente a seguir aos polícias no ativo, por antiguidade na categoria.
- b) O pessoal com funções policiais precede sobre o pessoal com funções não policiais, pela natureza da função e “condição policial”.

Apêndice D. Norma de Execução Permanente (NEP)


 DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	RESERVADO NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)	Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 1 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??
TÍTULO: CERIMONIAL POLICIAL		Aprovo O Director Nacional
ASSUNTO: CERIMONIAL POLICIAL		Luis Manuel Peça Farinha Superintendente-Chefe

REFERÊNCIAS:

- Lei n.º 7/90, de 20 de Fevereiro – Regulamento Disciplinar da PSP
- Lei n.º 40/2006, de 25 de agosto – Lei das precedências do Protocolo do Estado Português
- Decreto-Lei n.º 177/82, de 12 de maio – Medalhas de Segurança Pública
- Decreto-Lei n.º 150/87, de 30 de março – Utilização da Bandeira Nacional
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro – Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP
- Portaria n.º 123/2011, de 30 de março – Regulamento de Continências e Honras da PSP
- Portaria n.º 177/2015, de 15 de junho – Bandeira heráldica a usar pela PSP
- Portaria n.º 294/2016, de 22 de novembro – Regulamento de uniformes do pessoal com funções policiais da PSP
- Despacho 16/GDN/2008 – Atavio e Aprumo
- Despacho 8/GDN/2017 – Bandeira heráldica da PSP

1. FINALIDADE

(1) A presente Norma de Execução Permanente tem por finalidade normalizar a organização e execução do cerimonial policial, no sentido de projetar adequadamente a imagem da nossa instituição e fortalecer a marca da PSP, assegurando a máxima dignidade dos atos oficiais e cerimónias da PSP.

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 2 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--

2. ÂMBITO

- (1) A presente NEP aplica-se em toda a estrutura orgânica da PSP.


3. PROCEDIMENTOS

a. Planeamento

- (1) Devem ser claramente estabelecidos os objetivos a alcançar com a cerimónia, bem como um plano para a sua execução.
- (2) Deve estabelecer-se o local onde vai decorrer a cerimónia policial⁸¹.
- (3) Deve proceder-se à apresentação prévia e atempada ao escalão hierárquico imediatamente superior do plano e do projeto de programa da cerimónia (com a indicação do dia e do local) e onde constem a sequência dos diferentes atos e horários, as entidades convidadas ou a convidar e outros esclarecimentos de interesse.
- (4) Os detalhes, tais como a data do evento, são determinantes, pois o êxito ou o fracasso de um evento também depende da garantia de presença das entidades convidadas, pois conferem superior visibilidade, dignidade e importância à cerimónia.


⁸¹ Ter em atenção que se o local recair sobre os paços do concelho, o ato é presidido pelo presidente da respetiva câmara municipal, apesar de por regra as cerimónias oficiais serem presididas pela entidade que as organiza, pelo que é algo que deve ser de evitar.

CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco


 DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	RESERVADO NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)	Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 3 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??
---	--	--

- (5) Em regra e salvo presença de outras entidades com diferente precedência, as cerimónias oficiais são presididas pela entidade que as organiza.
- (6) Deverá ser sempre prevista e executada uma lista de verificação de tarefas a cumprir.
- (7) O local escolhido para o evento deve estar relacionado com o tema e objetivos da cerimónia.
- (8) Se o espaço selecionado for no **interior** de um edifício, é necessário:
- (a) Acautelar uma zona de receção aos convidados;
 - (b) Definir quem receciona os convidados;
 - (c) Preparar uma sala ou espaço de espera ou ainda o encaminhamento por percurso selecionado até ao local concreto da cerimónia;
 - (d) Escolher o local para a colocação de bandeiras;
 - (e) Providenciar a decoração do espaço;
 - (f) Selecionar a zona para a comunicação social;
 - (g) Aprontar/prevêr uma sala para refeição (tipo de mesas e sua distribuição) ou *coffe break* (se aplicável);
 - (h) Espaço para a realização de intervenções e troca de recordações.
- (9) Caso o espaço seja no **exterior**, será necessário:
- (a) Definir a zona para a receção dos convidados;

CERIMONIAL POLICIAL
Intendente Catarina Mateus Viegas Machado Franco

 DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	RESERVADO NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)	Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 4 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??
---	--	--

- (b) Escolher a zona para a comunicação social;
 - (c) Escolher o local para a colocação de bandeiras e/ou colgaduras;
 - (d) Providenciar a colocação de tapete ou estrado na zona de acolhimento;
 - (e) Prever condicionamento de trânsito (se aplicável);
 - (f) Policiamento (regularização de trânsito se aplicável).
- (10) No que concerne aos convidados e aos participantes, tem de se prever:
- (a) O horário de chegada;
 - (b) O meio de transporte utilizado;
 - (c) O número de viaturas e necessidade de estacionamento;
 - (d) A entrega de documentação;
 - (e) A entrega de lembrança na receção das pessoas;
 - (f) As preferências gastronómicas (ex: em razão de tradição);
 - (g) A existência de livro de honra para assinaturas.
- (11) A planificação do programa deve ainda conter:
- (a) O cronograma do programa, com horários/duração;
 - (b) A definição de quem é o anfitrião;
 - (c) A definição de quem é o convidado de honra;

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 5 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--


- (d) A definição de quem preside à cerimónia;
- (e) O nome dos participantes em cada um dos atos⁸²;
- (f) A existência de refeição/*coffee break*/"Porto de honra";
- (g) A existência de mesa de honra/pulpito;
- (h) O plano de decoração.

b. Execução

- (1) Nesta fase é fundamental que se cumpra o plano da cerimónia e que se controle a sua execução.
- (2) Convidados:
 - (a) Os convites de entidades de categoria superior à do Comandante da unidade ou Diretor do estabelecimento de ensino, incluindo a sua forma e respetivo conteúdo, são obrigatoriamente feitos em coordenação com o Gabinete do Diretor Nacional da PSP.
 - (b) Os convites devem idealmente ser enviados às entidades a convidar com uma antecedência de 30 (trinta) dias⁸³.
 - (c) No convite deve ser indicado apenas um contacto de cada tipo (telefónico e email) para que o serviço responsável pelas confirmações de presenças detenha todos os detalhes,

⁸² Em determinadas cerimónias, como conferências, workshops, deve elaborar-se um pequeno texto para cada um dos intervenientes com o seu curriculum vitae.


⁸³ Há autores que sobre a temática do protocolo consideram 8 dias razoável, no entanto, este prazo pode condicionar a presença de individualidades que já não tenham a agenda disponível, em virtude do convite ter chegado tardiamente. Assim, considera-se que o ideal serão 30 dias de antecedência.

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 6 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--

designadamente para elaboração de um ficheiro a ser utilizado no dia do evento.


(3) Plano de distribuição de lugares

- (a) Definir quem são as entidades que constituem a mesa de honra;
- (b) A distribuição dos convidados pelos lugares sentados da sala onde vai ocorrer a cerimónia é fundamental, de forma a que se cumpra a Lei de precedências do Protocolo de Estado (quando aplicável) e a lista de precedências da PSP.
- (c) Como regra protocolar, o anfitrião dá sempre a direita ao convidado de honra.
- (d) A distribuição de lugares deve ser elaborada por Órgão ou Serviço diferente daquele que procede à sua verificação e sempre submetido à aprovação do Diretor Nacional da PSP ou por Órgãos ou Serviço em que essa responsabilidade se encontre delegada.
- (e) Quando a distribuição de lugares se revelar demasiadamente complexa, é permitida a utilização da técnica de agrupamentos por grupos de entidades (ex: civis, militares, polícias, embaixadores, homenageados, políticos).
- (f) Uma boa prática na distribuição de lugares passa por deixar alguns lugares vazios para fazer face a imprevistos, designadamente convidados que se apresentem na cerimónia sem ter a presença confirmada ou convidado que compareceu acompanhado sem disso dar notícia.

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 6 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--

(4) Ornamento e equipamento


- (a) O ornamento está diretamente relacionado com a imagem que se pretende projetar da PSP pelo que existem alguns aspetos que não devem ser negligenciados, como:
- 1) Não constituir um motivo de distração;
 - 2) Não conter uma mensagem implícita diferente da que se pretende transmitir;
 - 3) Garantir a simplicidade enquanto linha mestra;
 - 4) Não permitir a presença de mais do que um símbolo nacional;
 - 5) Utilizar os ornamentos florais para ocultar imperfeições estruturais;
 - 6) Utilizar pendões no espaço envolvente alusivo à cerimónia;
- (b) É obrigatória a colocação da Bandeira Heráldica da PSP enquanto símbolo da instituição.
- (c) O equipamento de som é fundamental em qualquer tipo de cerimónia. Desde logo existe um nomeado que explica as várias fases da cerimónia (Speaker ou mestre da cerimónia), marcando o ritmo desta e dando as indicações aos participantes do que têm de fazer em cada momento.
- (d) O equipamento deve estar adaptado a todo o tempo meteorológico e estar disponível para os ensaios (microfone, écran, computador).
- (e) Para o dia do evento será sempre de equacionar um segundo equipamento e um gerador portátil.

 DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	RESERVADO NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)	Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 6 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??
---	--	--

(5) Guião da cerimónia

- (a) Em qualquer evento, o anfitrião receberá o convidado de honra à porta, com possibilidade de deslocação até ao gabinete do anfitrião.
- (b) O anfitrião acompanha então o convidado de honra até à mesa de honra ou a outro local onde irá decorrer o evento e, após estarem sentados, a pessoa responsável por conduzir a cerimónia apresenta a composição da mesa e dá início ao evento em nome da entidade que preside à cerimónia.
- (c) Os discursos (com duração pré estabelecida) começam pelo anfitrião e terminam com a pessoa que apresenta mais precedência. No caso de se tratar de uma homenagem, pode propor-se à pessoa de maior prestígio que fale por todos, desde que seja consensual. Os vocativos começam pela pessoa mais importante e termina com “Minhas Senhoras e Meus Senhores”.
- (d) Caso se proceda à imposição de condecorações e à atribuição de prémios, deve ser feita após a realização dos discursos, com definição prévia da sequência e de quem impõe.
- (e) A entrega de medalhas (Serviços distintos; Mérito de segurança pública; Assiduidade; Comportamento exemplar) e louvores deve ser feita por esta ordem de importância. Nas cerimónias com alguma dimensão, deve estabelecer-se o número de polícias condecorados, para que não se perca o impacto simbólico do ritual e quais as entidades que vão proceder às respetivas entregas⁸⁴.

⁸⁴ O anfitrião acompanha todas as entregas de medalhas e recompensas.

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 6 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--


- (f) Pode-se ainda proceder à distinção de uma personalidade civil e apresentar um apontamento cultural ou um vídeo institucional.
- (g) No final, a pessoa que conduz a cerimónia informa que vai ouvir-se o Hino-Marcha da PSP⁸⁵. Após este ato, pode ouvir-se o Hino Nacional (nos eventos mais solenes).
- (h) O speaker encerra a cerimónia, com autorização e em nome do anfitrião.
- (i) Caso exista um almoço ou um porto de honra, o anfitrião deverá acompanhar o convidado de honra até esse local. No caso de não haver, acompanhá-lo-á até à saída.
- (j) Deve prever-se um momento para a assinatura do livro de honra.

(6) Entrega de medalhas e recompensas

- (a) A importância da entrega de medalhas e recompensas (louvores e elogios) aos polícias numa cerimónia policial merece destaque. Trata-se de um ritual de intensificação, em que os membros da instituição são publicamente reconhecidos pelo seu desempenho, comportamento e ações que têm de ser distinguidos e galardoados⁸⁶.
- (b) Quando os galardoados são chamados para receber os agradecimentos, os convidados levantam-se e no final de cada sequência de entregas, aplaudem.

⁸⁵ É de carácter obrigatório em todas as cerimónias policiais. Todos os convidados colocam-se de pé, os polícias em posição de sentido e os restantes convidados, numa posição respeitosa.

⁸⁶ Deve definir-se que convidados é que fazem a entrega das medalhas e das recompensas, para que essa entrega seja dignificada e seja motivo de orgulho para quem recebe.

 <p>DIREÇÃO NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RESERVADO</p> <p>NORMAS DE EXECUÇÃO PERMANENTE (NEP)</p>	<p>Exemplar n.º Data 06/11/2017 Pág. 6 de 6 Páginas. N.º ASDDN/GDN/??/??</p>
---	---	--

c. Avaliação

- (1) No final dos eventos deve obrigatoriamente efetuar-se *debriefing*, nomeadamente para se identificarem áreas ou aspetos passíveis de serem mantidos, outros melhorados e alguns inclusivamente eliminados em atos futuros.
- (2) Será assim possível aplicarem-se ferramentas de gestão da qualidade e delinear-se um plano de correções no processo cerimonial, a ser remetido ao Gabinete do Diretor Nacional para efeitos de reunião de informação pertinente para a organização de futuras cerimónias.

4. DISPOSIÇÕES FINAIS

- a. A presente NEP entra em vigor no dia seguinte à sua publicitação na Ordem de Serviço da PSP.

O CHEFE DO

GABINETE DO DIRETOR NACIONAL

AUTENTICAÇÃO

ANEXOS

Anexo I. Letra do Hino-Marcha da PSP

Música de Ilídio Costa

Letra da Chefe (Banda de Música da PSP) Amélia Colaço

A PSP

DEFENDE A RAZÃO,

O LEMA É A ORDEM

PARA A PAZ DO CIDADÃO.

A PSP

NASCEU PARA CUMPRIR,

A PÁTRIA MAIS QUE TUDO

VAMOS TODOS SERVIR.

É PELA ORDEM PELA PÁTRIA!