

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



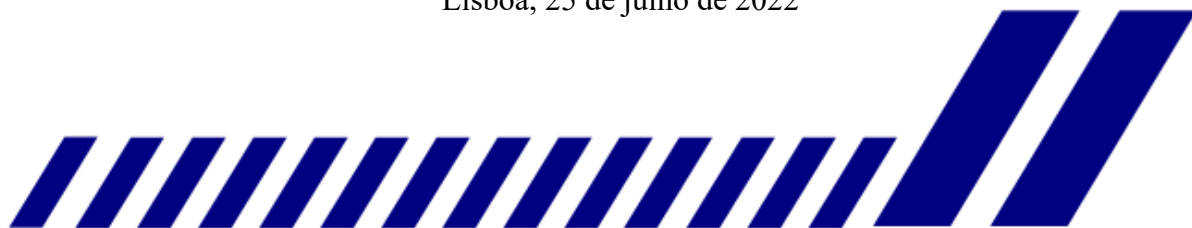
**MUSEU DA POLÍCIA:  
CONCEITO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**Autor: João Humberto Vieira Moura**

**Estudo Teórico  
Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial**

Orientador: Superintendente-Chefe José Torres

Lisboa, 25 de julho de 2022



### **Resumo**

Este trabalho teve como propósito responder ao problema teórico: quais os desafios que enfrenta e através de que formas pode o Museu da Polícia gerar sinergias positivas em benefício da instituição Polícia de Segurança Pública? Este objetivo macro procurou complementar-se com outros objetivos e reflexões parcelares tais como procurar discernir sobre o contributo do Museu da Polícia para a instituição, a sua comunicação para o público externo, bem como os seus potenciais efeitos positivos na construção de uma corporação sólida, coesa, com auto-estima e sentimento de pertença para o público interno. O conceito do museu, localizado em pleno Chiado, deve refletir a longevidade e importância histórica da instituição policial na sociedade portuguesa desde 1867, mas deve também ser, com a comunicação e experiência no local adequadas, uma plataforma de entendimento do passado, proximidade para o presente e tecnologia para o futuro, fruto da diversidade e exigência do público heterogéneo do qual irá ser anfitrião.

**Palavras-chave:** Comunicação; História; Marketing; Museu; Polícia.

### **Abstract**

The main purpose of this paper was to answer the theoretical problem: what are the challenges and in what ways can the Police Museum generate positive synergies for the benefit of Public Security Police institution? This macro goal sought to complement itself with other objectives and partial reflections, such as seeking to discern the contribution of the Police Museum to the institution, its communication to the external public as well as its potential positive effects on the construction of a solid, cohesive corporation, with self-esteem and sense of belonging for the internal public. The concept of the museum, located in the heart of Chiado, must reflect the longevity and historical importance of the police institution in the Portuguese society since 1867 but it must also be, with the right communication and on-site experience, a platform for understanding of the past, of proximity for the present and technology for the future because of the diversity and demand of the heterogeneous public that it will host.

**Keywords:** Communication; History; Marketing; Museum; Police.

## **Relevância Histórica e Social da Polícia de Segurança Pública**

A origem da Polícia de Segurança Pública (PSP) remonta a 2 de julho de 1867. Nos grandes centros urbanos, onde a densidade populacional se ia intensificando, foram criadas a Polícia Cívica e os Corpos da Polícia Civil de Lisboa e Porto. Mas as origens embrionárias da PSP, a força de segurança mais antiga em Portugal, levam-nos até 1383, o ano de constituição dos Quadrilheiros nos quais se inspira a matriz de policiamento civil e urbano: este primeiro corpo organizado de polícias em Lisboa foi constituído por iniciativa de D. Fernando I.

A 2 de julho de 2022 a PSP completou 155 anos de existência ao serviço da causa pública e dos concidadãos que protege e serve de forma ininterrupta. Ao longo da sua história tem-se adaptado a uma sociedade em crescente mudança e num mundo cada vez mais globalizado, digital e alimentado por informação em rede (Castells, 2002). Esta adaptação constante encontra-se no “ADN” da PSP, num processo comum à evolução da própria sociedade que serve desde D. Fernando I, assumindo diversas formas e designações até à atualidade (Cosme, 2006). Colocando em profundidade a existência da PSP, atravessou diversos contextos políticos e sociais nacionais e internacionais: a Monarquia (3 Reis), 1 Regicídio, 3 Repúblicas (20 Presidentes da República), mais de 70 Primeiros-Ministros, 2 golpes de Estado, 2 Grandes Guerras Mundiais, a Revolução de abril, a criação da União Europeia, os ataques terroristas ao *World Trade Center* em Nova Iorque e a pandemia Covid-19, entre outros. Tem assumido a segurança de grandes eventos mediáticos, muitos de exposição global, com sucesso reconhecido. O campeonato europeu de futebol Euro 2004, os inúmeros jogos de futebol da Liga portuguesa que mobilizam centenas de milhar de adeptos semanalmente pelo país, 3 finais da *UEFA Champions League*, inúmeros espetáculos culturais e musicais como os concertos na *Altice Arena* ou o *Rock in Rio*, visitas de Sua Santidade o Papa, Cimeira da *NATO* em 2010, segurança de Altas Entidades políticas nacionais, visitas diplomáticas de Altas Entidades políticas internacionais, final do *Eurovision Song Contest*, *Web Summit*, a recente Conferência dos Oceanos, o Carnaval de Torres Vedras ou os Santos Populares (destacando-se o Santo António e São João), entre outros. Marcos que sedimentam a presença, imagem e perceção da PSP face aos holofotes mediáticos nacionais e internacionais, pois a história de uma Polícia urbana, próxima e que garante segurança junto dos centros políticos e decisórios torna-se parte da história do próprio país (Torres, 2020). No *Global Peace Index 2022*, ranking que

avalia níveis de pacifismo e segurança dos países, Portugal ocupa um honroso sexto lugar. O Diretor Nacional da PSP avançou alguns números impressionantes que refletem o nosso produto operacional, na cerimónia pública dos 155 anos da instituição: num ano garantimos a segurança de mais de 6 milhões e 700 mil concidadãos que vivem na nossa área de responsabilidade territorial, processámos cerca de 50% de toda a criminalidade geral denunciada em Portugal e quase 70% da criminalidade violenta e grave registada, quase metade das detenções feitas em Portugal foram pela PSP, garantimos a segurança de 14.084 policiamentos desportivos (muitos de risco elevado), entre outros. O Presidente da República Portuguesa, Professor Marcelo Rebelo de Sousa, condecorou a PSP nesta cerimónia com a Ordem Militar da Torre e Espada, do Valor, Lealdade e Mérito (a condecoração portuguesa com maior relevo) e em discurso público disse: “título que agradece toda a vossa história”. Esta declaração reforça o legado da PSP, cujas origens remontam à Idade Média portuguesa, quando o poder do Rei quis impor alguma ordem e tranquilidade pública em áreas que começavam a ser urbanizadas e focos de criminalidade (Cosme, 2006).

A existência da PSP tem força constitucional, desde logo no artigo 272º (Polícia) da Constituição da República Portuguesa que estatui as funções legalmente atribuídas à organização, bem como os limites e observâncias à atuação policial. “Defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos” é a nobre missão com que este artigo nos legitima, inspira e investe de autoridade. O último balanço social da PSP disponibilizado no seu site oficial em 2020 diz-nos que existiam cerca de 20.000 polícias e 600 pessoal técnico de apoio à atividade operacional.

Pela história e missão junto da sociedade portuguesa e em missões internacionais e pela sua importância e perceção aos olhos da opinião pública podemos, sem exagero, salientar que a PSP se fosse uma empresa seria uma das maiores marcas nacionais do índice PSI-20 (índice de referência da bolsa nacional, *Portuguese Stock Index*). E por marca, hoje em dia um conceito complexo feito de uma série de pontos de contacto tangíveis e intangíveis entre o consumidor e a marca, esta pode ser entendida como uma manifestação dos conceitos de identidade de uma organização, que necessita de mecanismos cada vez mais requintados, tem uma relação íntima com o tempo e é, fundamentalmente, uma conotação/perceção que opera na mente dos consumidores (Kapferer, 1991) que, no caso da PSP, são todos os nossos concidadãos, recetores do nosso serviço de segurança pública. Por opinião pública entende-se um consenso mais

ou menos dominante ou um conjunto de pontos de vista que convergem numa determinada direção, veiculados invariavelmente pelos Órgãos de Comunicação Social (OCS), anulando outros pontos de vista que não coincidem entre si (Cascais, 2001).

Existem elementos de valor, tangíveis e intangíveis, disponíveis para a criação de um Museu da PSP. Foi essa a visão e iniciativa da Direção Nacional (DN) da PSP no triénio 2013-2016, aquando da passagem da sede do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa (COMETLIS) para Moscavide. Na área onde funcionou esta sede, começou a erguer-se o Museu da Polícia: em pleno Chiado, Rua Capelo, nº 15 (antigo Convento de São Francisco). Para além da nobreza desta área lisboeta, o preço do metro quadrado imobiliário aqui ronda, em média, os 10 mil euros segundo a *Engel & Volkers* citada pelo Jornal de Negócios e torna esta área a mais cara e procurada no país para investimentos e habitação. A visão da Direção Nacional foi ao encontro do que eram já preocupações claras com a imagem e prestígio da instituição, desde logo inscritas nas Grandes Opções Estratégicas (GOE) 2013-2016 da PSP e especificamente o seu ponto 4: melhoria da imagem institucional, reconhecendo a Direção haver maior aceitação da sociedade face à PSP se esta for bem conceituada, ágil e moderna por forma a dirimir conflitos, alargando o leque de parceiros institucionais e contribuindo para aumentar os sentimentos objetivos e subjetivos de segurança. José Torres revelou que a ideia do museu já existe há muitos anos, até porque “tem havido doações de espólio desde há dezenas de anos dos diversos Comandos da PSP, colecionadores e polícias reformados” disse. Curiosamente, cada unidade policial tem criado de forma espontânea o seu próprio núcleo museológico. Torres afirma que a PSP, enquanto instituição policial mais antiga em Portugal, “tem ainda muitas testemunhas vivas da sua história cujos relatos se podem perder para sempre se não forem recolhidos e tratados adequada e cientificamente”. A história de qualquer instituição tem uma importância capital para se perceber o que é hoje e o que deve ser no futuro.

A pertinência deste trabalho advém da dimensão histórica e social da PSP, no passado, presente e futuro e da necessidade de lhe conferir máxima projeção e visibilidade através do Museu da Polícia. O objeto macro é aferir dos desafios e potencialidades do museu para esse fim, com os objetivos parcelares: i) contextualizar o conceito do museu atualmente; ii) elaborar sobre os mecanismos e estratégias mais adequados para potenciar o museu em prol da PSP; iii) refletir sobre o posicionamento

orgânico do museu e eventuais vantagens de o repensar, face à sua especificidade, importância estratégica, eventos e parcerias futuras.

### **O Espaço e Conceito do Museu da Polícia**

Existe um conceito aprovado para a parte física do Museu da Polícia (também representado pela abreviatura MUP, mais simples e eficaz para memorização e identidade gráfica e visual) que passamos a enquadrar. O espaço é privilegiado, vasto e desafiante. São 1800 metros quadrados distribuídos por onze salas (uma delas em homenagem ao poeta popular António Aleixo, ex-polícia no Algarve), uma parada, gabinetes de apoio e uma zona *underground* de antigos “calabouços” ainda dos tempos dos presos políticos da Polícia Internacional e de Defesa do Estado (PIDE) e, mais tarde, dos detidos do COMETLIS da PSP. Nesta ala, um espaço tocante: uma pequena sala infantil onde ficavam temporariamente as crianças das mulheres detidas, com desenhos infantis nas paredes e cores suaves. Existem também salas de saída onde previsivelmente funcionará uma Esquadra antiga expositiva, serviço de bar e sala de *merchandising*. O Museu da Polícia deve, em nossa opinião, densificar aspetos históricos e operacionais antigos e modernos. Da evolução dos Quadrilheiros à Polícia Cívica, a Intendência-Geral da Polícia, a criação da Polícia Civil a 2 de julho de 1867, a Polícia na era da ditadura em Portugal, no pós-ditadura e na democratização do país. Mas deve também densificar as competências da PSP na contemporaneidade, com sala de missões genéricas (da segurança rodoviária ao policiamento de proximidade, entre outros), sala do apoio sociocultural (ênfase nos Serviços Sociais da PSP, Banda Sinfónica da PSP e atividade desportiva na instituição), sala de investigação criminal, sala de armas e explosivos, sala “Polícia Século XXI” (enfatizando a segurança em grandes eventos, as subunidades da Unidade Especial de Polícia (UEP), segurança aeroportuária, missões internacionais, proteção do ambiente e dos animais, fiscalização da segurança privada, controlo fronteiriço de pessoas e bens, entre outros), espaço de homenagem memorial aos mortos em serviço da PSP, sala audiovisual (destacando a tecnologia e dinamismo da ação policial, transportando o visitante para um cenário sensorial envolvente e de ação), espaço Mulheres na Polícia, espaço formação na PSP com destaque ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e à Escola Prática de Polícia (EPP), espaço uniformes, espaço “curiosidades policiais” (ênfase ao famigerado bigode policial, parte integrante e inspiradora do logotipo do MUP, sendo que existem registos em nossa posse de que os polícias eram encorajados a

usar bigode verdadeiro ou postiço fornecido pela instituição como forma de impor respeito, conforme figura 1).

### Figura 1

*Logotipo do MUP – Museu da Polícia*



Este contraste entre as alas do museu que separa períodos e realça o antigo e o moderno é utilizado com sucesso pela PSP em diversas exposições públicas de meios como o Segurex, o maior certame na indústria da segurança em Portugal. Damos o exemplo dos meios automobilísticos em exposição e da colocação, lado a lado, do clássico *Volkswagen* Carocha dos anos 60 e do moderno *Audi* R8. E através dos uniformes, o contraste entre a farda antiga cinzenta e formal e a moderna farda operacional em tons de azul.

Relevamos alguns factos valiosíssimos do ponto de vista expositivo, museológico e de comunicação que não são do conhecimento geral e que podem alavancar a submarca Museu da Polícia e a marca PSP. A vida e legado do Comandante Ferreira do Amaral pelo sacrifício, combate e o atentado que sofreu às mãos da Legião Vermelha na Primeira Guerra Mundial. As tentativas de militarizar a PSP em 1935 com

a criação do Comando Geral da PSP, abandonando a tradição de Polícia Cívica e Polícia distrital/local e a criação da “Polícia de Choque” em 1937 por autoria de Silva Pais, proeminente dirigente da PIDE. A publicação escrita favorável à junção da PSP com a Guarda Nacional Republicana na Revista “Polícia Portuguesa” em 1942. A morte dos primeiros polícias pela União Indiana marcando o início do fim do Império em 1954. A vocação da PSP como Polícia de proximidade mesmo em tempos de ditadura, pois chegou a andar desarmada durante o dia em 1956/1957 mantendo apenas o bastão como meio coercivo, nunca abandonou o seu cariz assistencial à população e existem registos de vários episódios de simpatia e proximidade da PSP para com Humberto Delgado (neste particular, temos na nossa posse o revólver pessoal de um dos seus assassinos, Casimiro Monteiro, seguindo uma lógica de história, narrativa e envolvimento relativa ao material exposto). A 4 de fevereiro de 1961, o fatídico acontecimento de 6 vítimas mortais da PSP na sequência de ataques a subunidades policiais em Angola, marcando o início da guerra de África. A incorporação do primeiro contingente de mulheres na PSP em 1972, sendo a primeira força de segurança a recrutá-las em Portugal. O alinhamento da PSP à realidade democrática com a criação da EPP em 1976, do ISCPSI em 1984 e o episódio dos “secos e molhados” marcando o associativismo/sindicalismo na PSP em 1989. A criação do Corpo de Intervenção a 5 de abril de 1976 tendo esta nova unidade marcado o fim da crise do sistema de ordem pública português, devolvendo tranquilidade e paz pública. Entre outros.

No MUP já ocorreram alguns eventos de importância e visibilidade, embora não esteja ainda aberto oficialmente ao público. Em junho de 2014 teve lugar uma apresentação pública sobre o Museu da Polícia com diversas entidades: a inauguração da Sala António Aleixo e da primeira fase do arquivo histórico do Museu da Polícia que teve continuidade na conferência “A Polícia na Era Pré-Democrática” com encerramento presidido pelo Dr. Jorge Sampaio, antigo Presidente da República. Em dezembro de 2014 uma fantástica manhã com crianças e a Banda Sinfónica da PSP em concerto com melodias específicas para elas. Em março de 2016 o Dia Internacional da Mulher, onde estiveram presentes algumas das primeiras mulheres polícia, bem como a primeira mulher Oficial de Polícia. Já se realizou no espaço uma reunião de Comandos, momento estratégico decisivo de liderança e comunicação entre a DN e os Comandantes da PSP.

A formulação do problema a investigar e respetivas hipóteses teóricas decorreram de análise documental, experiência profissional, evidências institucionais, revisão bibliográfica e observação direta participante das dinâmicas institucionais de comunicação na PSP e sua cultura organizacional *versus* as dinâmicas de mercado da comunicação tendo em conta o propósito de ter o Museu da Polícia a funcionar plenamente, com todo o seu potencial. O trabalho tem a orientação do Superintendente-Chefe José Emanuel de Matos Torres, com declarações formais e visões partilhadas ao longo dos anos, verbal e eletronicamente, mas também informais fruto da orientação estratégica para esta reflexão e trabalho efetivo de relação direta entre a Unidade Orgânica de Logística e Finanças e a Comunicação/Relações Públicas da PSP entre 2013 e 2020, envolvendo o projeto do museu.

Aferidos o objeto, objetivos e estado de arte partimos do seguinte problema teórico a dissecar: quais os desafios que enfrenta e de que formas poderá o Museu da Polícia gerar sinergias positivas em benefício da PSP? Durante a investigação, três objetivos parcelares a prosseguir. Tentar perceber quais os mecanismos mais eficazes ao dispor para que o MUP contribua para a promoção da PSP, bem como os seus potenciais efeitos positivos na construção de uma corporação sólida, coesa, com sentimento de pertença dos seus polícias e auto-estima. Elaborar acerca de como é que o seu conceito museológico e enquadramento geral, possibilidades criativas, eventos e formas de obter sinergias com outros ocupantes do Convento de São Francisco podem satisfazer exigências do mercado, alargar parcerias e contribuir para a Estratégia PSP 2020/2022. E procurar esclarecer se, na orgânica da DN, será mais vantajoso o Museu da Polícia autonomizar-se como submarca própria da PSP ou associar-se a um portefólio mais amplo de produtos culturais da instituição, num novo Departamento.

### **A Heterogeneidade Geracional do Público**

De acordo com os estatutos do International Council of Museums (ICOM, 2017), um museu para além de gerir testemunhos materiais da Humanidade é “uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço do desenvolvimento da sociedade e aberta ao público” (ICOM, 2017). A PSP tem também esta natureza de serviço público e disponibilidade permanente. Mas abrir o Museu da Polícia ao público é desafiante, desde logo pela heterogeneidade do público que é, afinal, a mesma que a PSP serve no quotidiano: todas as gerações. Existem 6 gerações que estão identificadas no mundo atual, desde os filhos da guerra aos nativos digitais: Veteranos (1925 a 1946),

*Baby Boomers* (1946 a 1960), X (1960 a 1980), Y (1980 a 1995), Z (1995 a 2010) e Alfa (2010 em diante) (Zemke, 2000) todas com processos de socialização díspares entre si, estádios de maturação tecnológica, literacia digital, valores e características diferentes. Por exemplo, os *Baby Boomers* preservam valores como o respeito pela tradição, a parcimónia e o trabalho árduo mas a Geração Z valoriza mais viver o presente de forma intensa, com acesso ultra rápido a conteúdos e informação através de tecnologia (Bencsik e Machova, 2016). E fruto do aumento da esperança média de vida nos países ocidentais, para além de pessoas da chamada terceira idade temos também a quarta idade (pessoas com mais de 80 anos ou que ultrapassam os 100) que representam um desafio de longevidade e são o grupo etário com maior crescimento relativo na população dos países desenvolvidos, correspondente a um aumento na ordem dos 10% (Netto e Kitadai, 2015).

### **A Comunicação como Plataforma de Oportunidade**

Elaboremos sobre um possível veículo de divulgação do MUP, em benefício da PSP: a comunicação. O Homem comunica desde antes de nascer. Somos seres culturais, eminentemente sociais e praticamos até comunicação com nós próprios: a auto-comunicação ou comunicação pessoal (Cascais, 2001). Existe o paradigma da comunicação interpessoal (que pressupõe duas pessoas) e a de massas, que já antevê uma dimensão industrial como os *media* (Cascais, 2001) e o que hoje constatamos é que a *internet* veio dotar a comunicação de massas com características de interpessoalidade, pois as principais marcas de grande consumo mundial têm avultados investimentos para que as pessoas possam “falar com as marcas” como se fossem um amigo: através das redes sociais e dos assistentes virtuais online numa estratégia de *Customer Relationship Management (CRM)*, como são exemplos as redes sociais da *Apple*, *Samsung*, *Coca-Cola*, *Netflix* ou *McDonald's*. O *CRM* almeja construir uma vantagem competitiva a longo prazo através do diálogo, esclarecimento, confiança e valor entre uma marca e os seus consumidores (Kumar e Reinartz, 2006). Ora, isto é comunicação a construir proximidade, confiança e transparência, já que “o crescimento e o desenvolvimento de qualquer instituição social depende da confiança que nela deposita o público dessa instituição” (Caetano e Rasquilha, 2004, p.36). Salientamos diferenças entre informar e comunicar, já que a primeira é unidirecional e impessoal e a segunda é um processo mais complexo pois hoje em dia as organizações almejam receber *feedback* sobre aquilo que informam e depois adaptam as mensagens e reposicionam-se gerando um processo

de comunicação bidirecional e por vezes multidirecional em consequência dos chamados “novos *media*” e das redes sociais (Coimbra, 2021). São evidentes os desafios que os novos *media*, com a evolução da *web*, colocaram aos OCS tradicionais e estes tiveram de se adaptar: rádio com imagem e *site*, televisão cada vez mais interativa e com a possibilidade de gravar para mais tarde, imprensa escrita a apostar em redes sociais direcionadas às gerações X e Y que não consomem tanto jornais em papel (Cardoso, 2009). Este autor aponta mesmo o futuro através da “multimedialidade (escrita, fala, gesto, imagem)” como regra de eficácia essencial na comunicação com os consumidores e constata que “não há um público, mas mil públicos que querem coisas diferentes; além disso, são-no em diferentes horas do dia e em *media* também eles diferentes” (Cardoso, 2009: 45). As instituições têm de se adaptar e exigência cresce. David Monteiro, responsável pela comunicação estratégica do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas na última década entende as organizações como entidades eminentemente sociais e que é através da comunicação que estas se diferenciam, emergem, geram confiança, se estabelecem coerentemente, se projetam de forma uniforme e integrada e se diferenciam relativamente às demais. Esta abordagem é ainda potenciada pela democratização do acesso à informação através da *internet* e proliferação de *smartphones* e *tablets*, levando a que a comunicação faça muito mais que apenas informar unilateralmente: é multilateral, multiplataforma, com dinamismo, emoção, inovação, criatividade e de forma integrada (Monteiro, 2014). A comunicação e os seus processos, hoje em dia, estruturam decisivamente as relações de poder na economia, política e cultura (Castells, 2013).

### **Comunicação Digital e *Marketing* Institucional Moderno**

O estudo da *Marktest* “Os Portugueses e as Redes Sociais” concluiu que 5 milhões e 863 mil portugueses acedem regularmente às redes sociais: uma taxa de 68,5%, o quádruplo face a 2008. A *Hootsuite*, a *We Are Social* e a *Kepios* calcularam que, em janeiro de 2022, cerca de 8,5 milhões de portugueses tinham conta activa numa rede social, mesmo não acedendo regularmente. A *Statista* diz-nos que existem quase 3 bilhões de utilizadores do *Facebook* no mundo. O *LinkedIn* é a maior rede profissional que existe, com 830 milhões de utilizadores em mais de 200 países. O *Companies Market Cap* sublinha que há quatro empresas da área tecnológica e digital nas cinco mais valiosas do mundo: *Apple*, *Microsoft*, *Alphabet* e *Amazon*. A *Visual Capitalist* estimou que em apenas 1 minuto na *internet* é feito o upload de 500 horas de vídeos no

*YouTube* e trocadas mais de 41 milhões de mensagens no *Whatsapp*. A rede social *TikTok*, estimou a lista *Global 500* da *Brand Finance*, foi a marca com o crescimento mais rápido na História com 215% num ano e o seu valor a subir de 19 biliões de dólares para 59 biliões. A personalidade mais seguida no *Faceboook* é um português: Cristiano Ronaldo com 151 milhões. A comunicação digital é, hoje em dia, incontornável para marcas, instituições e organizações várias.

E o *marketing* institucional, na nossa visão, tem um papel mais relevante socialmente que o mero *marketing* comercial que visa principalmente o lucro de uma marca/empresa, pois persegue objetivos mais nobres e decisivos para as populações nas mais diversas áreas. Essas áreas, desafiantes para o nosso futuro imediato e suscetíveis de investimentos avultados em *marketing* institucional, são elencadas por Paulo Valente Gomes, que defende a comunicação oficial das organizações de forma esclarecida e apaziguadora de forma a mitigar o medo nas sociedades: globalização, evolução tecnológica, alterações climáticas, ambientais e recursos energéticos, demografia, migrações e urbanização, pandemias, crescente interdependência e conectividade (física e virtual), cibercriminalidade, desinformação, terrorismo e bioterrorismo (Gomes, 2022). Veja-se em Portugal a necessidade que, de repente, a Direcção-Geral da Saúde teve em investir em comunicação e *marketing* digital para esclarecer os portugueses sobre o vírus Covid-19, em coordenação com a Organização Mundial da Saúde. Daí a importância de haver uma boa estratégia de *marketing* tradicional e digital para as instituições, pois num mundo global podem ver-se repentinamente mergulhadas em crises, com necessidade de comunicar clara e eficazmente. Quando falamos em *marketing* institucional fazemo-lo na linha de pensamento de Philip Kotler, uma referência internacional na área, que nos ajuda nesta reflexão. O autor defende que os princípios de influência positiva nos consumidores que são aplicados através do *marketing* comercial podem sê-lo no institucional pois o foco está cada vez mais nos valores, emoções, mensagem, sonho de fazer um mundo melhor e numa mudança fundamental: encarar os recetores das mensagens não como consumidores mas concidadãos (Kotler; Lee, 2007). Se olharmos para a obra deste reputado autor vemos uma evolução ao longo dos anos, sendo por ele identificadas 5 fases. No início do século XVIII, na era industrial, praticava-se o *marketing* 1.0 e a preocupação era produção em massa e foco no produto, pouca concorrência e infoexclusão dos consumidores (Kotler, 2011). No *marketing* 2.0, décadas de 60 a 80, com a evolução

dos meios de comunicação, surgimento de mais empresas e marcas estimulando a concorrência e tecnologias de informação o foco foi mais orientado para o consumidor, atendendo aos anseios e desejos de alguns públicos-alvo (Kotler, 2011). A grande mudança dá-se com o *marketing* 3.0 e a viragem do século centrada nos valores, abandonando completamente o conceito de consumidor e assumindo a pessoa humana, com necessidades funcionais, emocionais e espirituais e as marcas a inspirar e comunicar o seu contributo para uma sociedade melhor, humanizando-se (Kotler, 3.0). O próprio subtítulo da obra de Kotler dá o mote: “*Marketing* 3.0: do Produto e do Consumidor ao Espírito Humano”. Mas existem mais duas etapas, fruto da evolução tecnológica e digitalização das economias. O *marketing* 4.0 que reconhece o enorme poder da *internet* e redes sociais e a extrema influência que as pessoas têm umas sobre as outras através da opinião *online* sobre determinada instituição ou marca (Kotler, 2017). Reconhece também a importância central do *marketing* digital para esclarecer, promover e criar elos emocionais entre as organizações e as pessoas (Kotler, 2017). E, finalmente, o *marketing* 5.0 que foi acelerado pela pandemia Covid-19 e a necessidade de migrar processos sociais e profissionais para o *online* e que reforça a importância dos dados para entregar experiências personalizadas, sem esquecer os valores sociais das organizações e usando tecnologia avançada (*big data*, realidade aumentada, realidade virtual, robótica, *internet das coisas*) para melhorar o mundo numa lógica de inclusão e justiça (Kotler, 2021). Do *marketing* 3.0 ao 5.0, Kotler constata uma tendência comum: o *marketing* social intensifica-se, com o propósito de fazer o Bem ou influenciar comportamentos para esse fim (Kotler, 2019).

### **Perspetivas para o MUP em Benefício da PSP**

#### **Desafios do MUP**

Quanto ao problema inicial de investigação, o grande desafio para o MUP será, na nossa ótica, a diversidade do público que receberá, cada vez mais heterogéneo e a requerer experiências e emoções diferentes. Pensamos que o MUP, bebendo da história rica da PSP, plena de interesse e episódios marcantes e humanizantes da instituição e com a tecnologia e conteúdos adequados, pode satisfazer as necessidades do público de uma forma vasta. Imagine-se o que é ter numa mesma visita ao Museu da Polícia, e ao mesmo tempo, todas as gerações: um desafio de entretenimento, conteúdos e do próprio espaço do museu atendendo a conforto, mobilidade e inclusão. Entendemos que o museu pode dispor de elementos visuais e experienciais para satisfazer as múltiplas

gerações e preencher os requisitos emocionais, de valores e tecnologia que hoje se exigem. “A tecnologia é um parceiro ideal para alcançar aquilo que hoje em dia se quer de um museu moderno, funcional, intuitivo e interativo” defende José Torres, para “provocar o máximo de sensações possíveis aos visitantes, apelando aos seus sentidos”, na linha das tendências modernas de imersão e interatividade. A experiência diz-nos que “devemos optar por tecnologia avançada mas consolidada no mercado, pois tem menos riscos associados de custo, manutenção e maturação” sublinhou Torres. Por exemplo, o mais recente museu em Lisboa, *Quake*, simula as sensações e cenários do marcante terramoto de Lisboa em 1755. O itinerante *Van Gogh – The Immersive Experience* tem *video mapping* recriando os quadros do pintor numa experiência audiovisual. O Museu do Café, da Delta, é uma experiência sensorial. Os clássicos *Museum of Modern Art* em Nova Iorque ou *Louvre* em Paris estão a apostar em realidade aumentada e virtual para contar histórias para além dos quadros e obras de arte.

### **Formas de Divulgação do MUP em Benefício da PSP**

“A comunicação tem potencial para desempenhar o papel de grande motor de sucesso de um projeto como o Museu da Polícia”, reforçou José Torres, apesar de existir um ponto de tensão, adiante destacado. Esta convicção é acompanhada pela evidência institucional da criação do MUP e inerente necessidade de ampla divulgação, juntamente com o espírito da Estratégia PSP 2020/2022 que se foca bastante na comunicação.

Constatamos que a comunicação abarca duas dimensões inerentes ao Museu da Polícia: a social e a cultural. Apesar de termos mais informação e tecnologia nas nossas vidas isso não significa um maior consenso ou compreensão entre as pessoas, pois esta necessita igualmente de relações sociais, culturais e de compreensão (Brandão, 2008) que podem ser potenciadas no espaço do MUP. O museu pode comportar toda esta ambiência, sem complexos de inferioridade ou baixa autoestima que costumam caracterizar algum sentimento coletivo português. Aliás, Torres explana mesmo a “marca Portugal” como detentora de um enorme potencial mas que “esbarra num pequeno mas antigo problema, gravado no nosso inconsciente coletivo: a gritante falta de autoestima dos portugueses (...) ninguém consegue “vender” a sua imagem aos outros sem que, acima de tudo, goste de si próprio” (Torres, 2014, p. 179). E o próprio Estado e suas instituições podem ajudar a alavancar a Economia de um país (Torres, 2014). Aqui o MUP pode desempenhar um papel fundamental junto do público interno

reforçando o peso histórico e os “pergaminhos” da PSP, sedimentando o sentimento de pertença e orgulho nos nossos polícias, mas também funcionando como um mecanismo de promoção e recrutamento permanente para público externo. A comunicação e imagem da PSP constrói-se num misto de abordagem *top-down*, “com políticas adequadas de comunicação, com mensagens sonantes e amplamente difundidas” (Torres, 2020, p. 24) mas também *bottom-up*, ou seja, principalmente no dia a dia em contacto com os nossos concidadãos e outros *stakeholders* “através da sucessão de perceções positivas a partir dos meios implementados no terreno” (Torres, 2020, p. 24). Se assim é, então o MUP pode estar bem posicionado para ter o melhor dos dois mundos pois o propósito da sua existência é esse, com a ambiência certa e pessoal preparado para promover proativamente esta perceção positiva. Recorrendo a algo factual, foi notícia em vários OCS a 13 de julho de 2022 um relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico que evidenciou que os portugueses depositam na Polícia o maior índice de confiança no âmbito de todas as instituições públicas, com 6,7 décimas e à frente do Governo e dos OCS. Comunicemos com confiança.

Mas existe um “ponto de tensão”, evidenciado por José Torres, que se prende com “demonstrar em absoluto, de forma nua e crua e com risco de sofrer alguns danos reputacionais a evolução da instituição ou, no outro extremo, “romantizar” o seu percurso mesmo quanto à inevitável associação a períodos mais nefastos como as ditaduras ou a repressão de manifestações anti-regime”. Ou seja, o MUP como plataforma historiográfica crua ou de propaganda institucional? Defendemos um posicionamento híbrido e equilibrado (“no meio está a virtude”, diz o ditado popular), com base na cientificidade e rigor histórico mas evidenciando que, mesmo em tempos conturbados, não houve unanimismo no seio da PSP. Um exemplo paradigmático foi esta, mesmo em ditadura, continuar a sua missão de proteção de pessoas e bens contra a criminalidade comum e até de assinalável ação social/assistencial como na gestão de bancos de sangue. Demonstrando também que a PSP estava, de certa forma, subjugada aos poderes instalados do Estado Novo ao qual devia obediência hierárquica e funcional (de outra forma seria impossível) e comunicando com verdade e realismo.

A Estratégia PSP 2020/2022 motiva-nos e refere a importância da comunicação e imagem com diversas vantagens: conhecimento por parte dos nossos concidadãos da atividade da PSP, reforço do sentimento de pertença, autoestima e motivação dos nossos

polícias refletindo-se numa maior qualidade no ambiente laboral e construção de uma perceção global positiva da imagem da PSP. Mas também evidencia que pretende uma política de comunicação externa mais presente e elevada interação com a sociedade civil e demais atores da segurança interna que, no caso MUP, podem ser os parceiros institucionais que venha a ter.

### **Comunicação Digital do MUP e *Marketing* Institucional**

A PSP tem seguido uma estratégia de sucesso nas redes sociais desde 2013/2014 e deve, em nossa opinião, apostar-se na comunicação digital do MUP através de redes sociais próprias, por serem canais massivos de influência e comunicação direta com as pessoas e “para que a instituição garanta algum nível de influência emocional, a interação e identificação com a PSP, apoiadas numa lógica de humanização da instituição, jogam um papel primordial nas redes sociais” (Palma, 2017, p. 29). Torres defende que se for bem comunicado, de forma tradicional e digital, o MUP pode ser uma “ferramenta marcante de divulgação e prestígio para a PSP, dando a conhecer facetas e episódios desconhecidos da maioria das pessoas”. Esta convicção é corroborada por evidências institucionais da PSP, sociais, de mercado, estatísticas e bibliográficas. Vejamos: a PSP é, no universo de todo o Estado português, líder no *Facebook* com 753.000 seguidores. A estratégia de sucesso seguida desde 2013/2014 inclui um misto de informação, oportunidade, humor, emoção e transparência que pode ser adaptada ao MUP contando histórias, episódios e curiosidades dos diversos períodos de evolução da PSP. Nesta fórmula de sucesso as pessoas interessam-se pela componente informacional das redes sociais da PSP mas “igualmente, a sua vertente hedónica, afetiva e humorista” (Moniz, 2018, p. 58) conseguindo esta levar as pessoas a um interesse efetivo, via comunicação digital, em querer saber mais acerca da PSP e suas atividades (Moniz, 2018).

Quanto às duas tendências fundamentais do *marketing* moderno aplicado ao universo institucional, acompanhando a mudança fundamental operada com o *marketing* 3.0, elas ligam-se harmoniosamente à missão da PSP, espelhada no MUP. Isto porque seguem dois princípios fundamentais que fazem parte do código de valores da Polícia. O primeiro é encarar as pessoas não como consumidores mas sim concidadãos, algo que a PSP faz desde sempre com especial enfoque na dignidade da pessoa humana e seus Direitos Fundamentais. O outro é a tendência das marcas em perseguir o ideal de fazer o Bem, principalmente a partir da implementação do *marketing* 3.0, com claras

mensagens de responsabilidade social. Ora, essa é a missão da PSP que o MUP comunicar: promover o Bem, a ordem, a segurança e contribuir para a qualidade de vida e harmonia em sociedade. Precisamos do *marketing* não para visar o lucro comercial mas para visar o coração e a mente dos nossos concidadãos, envolvendo-os positivamente nas nossas mensagens, numa lógica de *marketing* público e o MUP estará bem posicionado para o potenciar em prol da PSP pois tem os ingredientes certos para isso.

### **A Submarca MUP na Orgânica da PSP**

Organicamente, elaboremos sobre um caminho válido para o MUP, que o consolide e reforce na orgânica da PSP devido à sua especificidade e importância estratégica. José Torres aponta duas possíveis soluções. Uma seria agregar o MUP a uma estrutura superior de natureza afim, um Departamento Cultural da PSP, com outras submarcas relevantes: a Banda Sinfónica da PSP e Revista “Polícia Portuguesa”. Mas desde que seja “respeitada a especificidade, tal como tem acontecido com o GOE que mantém a notoriedade e mística apesar de inserido na UEP, não se vislumbram quaisquer desvantagens”. Outra solução seria a autonomização do MUP, com dependência de um órgão de topo na DN, como o Gabinete do Diretor Nacional ou o próprio Diretor Nacional. Em ambas as soluções se denota a necessidade evidente de estabelecer e reconhecer organicamente o MUP como estrutura preponderante na construção positiva da imagem da PSP. Propomos um caminho para o futuro imediato tendo em conta uma vertente prática e os tempos de consolidação e comunicação do próprio museu, que podem variar: numa primeira fase, quando abrir ao público, depender de órgão de topo da DN. Numa segunda fase, quando implementado e com parcerias firmadas, estudar a hipótese de criação de um Departamento Cultural da PSP. “Não deve é estar na dependência, como é o caso, de um departamento de cariz gestor, burocrático e de natureza divergente como o Departamento de Apoio Geral da DN da PSP”, sem desprimor, defende José Torres. Será uma decisão que caberá às futuras direções, ficando este contributo evidenciado mas sublinhamos a importância estratégica do MUP e as suas especificidades, sensibilidades e dinâmicas muito próprias.

A amplitude de eventos que podem ocorrer no MUP é vasta e também contribui para a necessidade da sua autonomização e sedimentação orgânica. Alguns exemplos que avançamos, que o incluem em perspetivas e dinâmicas culturais, académicas e

artísticas muito especiais. Um simpósio de debate sobre Psicologia Policial e saúde mental, uma celebração de protocolo da PSP/ISCPSI com uma universidade, exposições fotográficas temporárias divididas por temas (por exemplo, sobre as mulheres na PSP ou sobre o empenho da instituição no âmbito da pandemia Covid-19), exposições audiovisuais com conteúdos policiais documentais ou ficcionais para público externo e/ou para alunos do ISCPSI e EPP, sessões de videogames policiais com jovens (esta indústria do *gaming* valerá em 2025, de acordo com a *Statista*, 267 bilhões de dólares, mais que as indústrias da música e cinema combinadas), exposições de armas ou objetos policiais colecionáveis, ações de sensibilização e prevenção de burlas a idosos, ações de charme e formação com jornalistas especializados na área policial, conferências de imprensa de interesse público, exposições artísticas dos nossos polícias que humanizem a PSP, exposições de arte sobre temas sociais e policiais em parceria com organismos culturais, homenagens a polícias por atos heróicos, entre muitos outros. A natureza dos outros ocupantes do Convento de S. Francisco que podem colaborar em parceria assim nos convida a pensar: Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, Museu Nacional de Arte Contemporânea, Hotel *The Ivens* e o próprio espaço urbano do Chiado onde se insere. E o espírito colaborativo que o MUP pode gerar, assim esteja consolidado externa e internamente (através do mecanismo DN Informa ou *newsletter*) envolve Comandos da PSP, polícias no ativo, polícias reformados, cidadãos comuns, colecionadores especializados e também a figura do mecenato com marcas e outras instituições. Aqui reside muita da “magia” do MUP como organismo agregador e projeto colaborativo público, ao estimular os polícias, instituições e a sociedade civil a colaborar. As vantagens em ter marcas e organizações como mecenas culturais do MUP, ao abrigo do Decreto-Lei 74/99 de 16 de março, decorrem deste Estatuto do Mecenato que define o regime de incentivos fiscais neste âmbito. De novo, a importância da comunicação: comunicar que ser mecenas do MUP é ligarem-se a uma marca institucional icónica, numa localização *premium*, num museu único no mercado que prossegue a valorização histórica da PSP e da memória coletiva e cultural de Portugal, com possibilidade de participar e colher visibilidade em todas as suas dinâmicas, ações de comunicação e eventos. E sem esquecer que os turistas que nos visitam são de países onde se encontram museus policiais icónicos tais como o *New York City Police Museum*, *London Metropolitan Police Heritage Center*, *Stockholm Police Museum*, *Hong Kong Police Museum*, entre muitos outros, podendo haver abertura até para a

criação de uma rede europeia ou mundial de museus policiais, por iniciativa da PSP, com troca e partilha de memórias conjuntas, acervos, experiências e conhecimento.

O Museu da Polícia tem todas as condições para se assumir como mais uma submarca da PSP, “tal como hoje o são de forma notória o ISCPSI inserido na grande marca do ensino superior na PSP, o Grupo de Operações Especiais inserido na grande marca UEP ou o programa Estou Aqui® da PSP” assegura Torres. Senão vejamos: tem património próprio, um conceito e dinâmica singulares e uma missão/visão específica, de cariz técnico-científico que o diferencia das demais submarcas, departamentos e unidades policiais. O conceito de submarca não retira qualquer valor à marca principal, antes pelo contrário até a reforça pois são mecanismos de valorização da ideia macro de uma marca, dentro das suas especificidades.

### **Conclusões**

Quanto ao objetivo principal do trabalho, concluímos que um grande desafio será a diversidade do público que o MUP pode atrair e, para não ser vítima do próprio sucesso, deve compreender essa dinâmica e apostar em conteúdos apelativos, reais, interativos e emocionais. A tecnologia pode ser uma aliada de sucesso.

As formas mais eficazes de potenciar sinergias positivas em benefício da PSP poderão ser através da comunicação e do *marketing* institucional, com redes sociais próprias e seguindo as tendências atuais de valorização do espírito humano e promoção do Bem comum para a sociedade, características estas que são intrínsecas à PSP. Comunicando com verdade, de forma factual mas equilibrada.

Tendo em vista a consolidação do MUP para o público interno e externo, deve ser organicamente valorizado primeiro na dependência de um órgão de topo da DN e no decorrer do processo estudar-se a sua evolução para inserção num Departamento Cultural da PSP. Desta forma poderá ver todo o seu potencial alavancado em favor da PSP, tendo em conta a diversidade de eventos que pode e deve abraçar.

Para materializar a sua história e legado único e inestimável, a PSP terá no MUP um porto seguro, com uma comunicação adequada e num espaço nobre da capital. Compreendendo uma estratégia de salvaguarda, preservação, organização e valorização dos seus acervos e coleções, pensamos que o MUP pode contribuir decisivamente para a materialização do documento estratégico elaborado pela Direção Nacional: a Estratégia PSP 2020/2022 nomeadamente nos eixos estratégicos 1 (liderança, motivação e comunicação) e 5 (imagem institucional) aumentando a confiança e coesão dos polícias,

consolidando a imagem positiva da PSP e contribuindo para o debate público esclarecido sobre matérias de segurança interna.

Ao sedimentar-se como espaço colaborativo de valorização histórica da PSP está a fortalecer o sentimento de pertença dos nossos polícias. Com a ligação a eventuais mecenas e parceiros do espaço onde se insere está a fortalecer laços com a sociedade civil em áreas valiosas como a Cultura, Arte, Turismo e indústrias criativas.

Com a comunicação tradicional e digital adequada e seguindo os princípios modernos da proximidade e emoção ligados ao *marketing* institucional, com a tecnologia e experiência no local adequadas, pode alargar públicos entre as gerações de visitantes e, ao mesmo tempo, trabalhar a atratividade da PSP. Sendo certo que, pela sua natureza e especificidades o MUP requer gestão estratégica da DN ou a criação de Departamento próprio onde se insira, para colocar ao serviço da PSP e da sociedade todo o seu potencial. Nunca negando a sua história, mesmo em tempos ditatoriais, mas comunicando com verdade, humanismo, oportunidade, criatividade e interatividade num posicionamento híbrido e equilibrado tendo por base o rigor histórico e episódios que ajudem os visitantes a absorver narrativas interessantes. Contrastando o saudosismo e modernidade e com o auxílio de tecnologia já consolidada, personalizando experiências e estimulando sentidos. Existe riqueza histórica, relevância no presente e necessidade de projetar o futuro com as claras vantagens de a PSP estar ligada desde sempre às tendências modernas de comunicação e *marketing*, evidenciadas neste trabalho.

Desta forma o MUP pode posicionar-se como espaço marcante e ajudar a materializar o *slogan* que inspira o documento Estratégia PSP 2020/2022: “uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão”.

## Referências

- Agência Lusa (2022, 6 julho). Pela “história” e por “abnegação durante a pandemia”, Marcelo atribui à PSP a mais relevante condecoração portuguesa. *Sapo24*.  
[https://24.sapo.pt/amp/atualidade/artigos/para-agradecer-pela-historia-e-pela-abnegacao-durante-a-pandemia-presidente-da-republica-atribuiu-a-psp-a-mais-relevante-condecoracao-portuguesa?fbclid=IwAR1pJVaoRQ24wsn4zoqweiCIgpMTh5zeDSOofmfGZL4\\_PCPKOO8101lr1x8](https://24.sapo.pt/amp/atualidade/artigos/para-agradecer-pela-historia-e-pela-abnegacao-durante-a-pandemia-presidente-da-republica-atribuiu-a-psp-a-mais-relevante-condecoracao-portuguesa?fbclid=IwAR1pJVaoRQ24wsn4zoqweiCIgpMTh5zeDSOofmfGZL4_PCPKOO8101lr1x8)
- Ali, A. (2020, 15 setembro). Here’s What Happens Every Minute on the Internet in 2020. *Visual Capitalist*. <https://www.visualcapitalist.com/every-minute-internet-2020/>
- Bencsik, A.; Machova, R. (2010). *Cultural Background of Intergenerational and Knowledge Management*. [Artigo de Investigação]. *International Journal of Scientific Research*.  
[https://www.researchgate.net/publication/314888631\\_Cultural\\_Background\\_of\\_Intergenerational\\_and\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/314888631_Cultural_Background_of_Intergenerational_and_Knowledge_Management)
- Brandão, N. (2008). *Séc. XXI: Novas Solidariedades e Incertezas*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Caetano, J.; Rasquilha, L. (2005). *Gestão da Comunicação*. Edições Quimera.
- Cardoso, G. (2009). *Da Comunicação de Massa para a Comunicação em Rede: Modelos Comunicacionais e a Sociedade de Informação*. Edições Obercom & Quimera.  
[https://www.researchgate.net/publication/301789805\\_Da\\_Comunicacao\\_em\\_Massa\\_a\\_Comunicacao\\_em\\_Rede\\_Modelos\\_Comunicacionais\\_e\\_a\\_Sociedade\\_de\\_Informacao](https://www.researchgate.net/publication/301789805_Da_Comunicacao_em_Massa_a_Comunicacao_em_Rede_Modelos_Comunicacionais_e_a_Sociedade_de_Informacao)
- Cascais, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo*. Editorial Verbo.
- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. I, A Sociedade em Rede*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2013). *O Poder da Comunicação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

- Clement, J. (2021, 23 novembro). Global video game market value from 2020 to 2025. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/292056/video-game-market-value-worldwide/>
- Coimbra, A. (2021). *A Comunicação na Polícia de Segurança Pública: Projecto de Criação de um Canal Institucional de Televisão*. [Trabalho de Investigação Final do 5º Curso de Direção e Estratégia Policial. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/37083>
- Companies Market Cap. <https://companiesmarketcap.com/>
- Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública: das Origens à Actualidade*. Edições Sílabo.
- Decreto-Lei 74/99 de 16 de março. Estatuto do Mecenato. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/74-144987>
- Direção Nacional da PSP. *Balanço Social 2020*. (2020). Disponível em <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Balan%C3%A7o%20Social/Balan%C3%A7o%20Social%20da%20PSP%202020.pdf>
- Direção Nacional da PSP. *Estratégia PSP 2020/2022*. (2020). Disponível em [https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gestão/Documentos%20Estratégicos/Estratégia%20PSP%202020\\_2022.pdf?lang=pt](https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gestão/Documentos%20Estratégicos/Estratégia%20PSP%202020_2022.pdf?lang=pt)
- Dixon, S. (2022, 7 abril). Product brands with the most Facebook fans as of June 2020. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/265657/leading-product-brands-with-the-most-fans-on-facebook/>
- Dixon, S. (2022, 15 julho). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 1<sup>st</sup> quarter 2022. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Facebook Meta, inc. Página oficial da Polícia de Segurança Pública. Disponível em <https://www.facebook.com/PSPPortugal>
- Fundação AIP. Segurex – Salão Internacional de Proteção, Segurança e Defesa. <https://segurex.fil.pt/>

- Gomes, P. (2022). *A Crise Pandémica do Covid-19: 10 Lições Aprendidas*. [Artigo científico, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].  
Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.  
<http://hdl.handle.net/10400.26/40876>
- Grupo Marktest. (2021, 26 outubro). Portugueses têm conta em 6 redes sociais.  
<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2804.aspx>
- Grupo Nabeiro. Centro de Ciência e do Café. <https://centrociencia cafe.com/>
- Hong Kong Police Museum. <https://www.police.gov.hk/museum/en/>
- Institute for Economics & Peace. Global Peace Index 2022. *Vision of Humanity*.  
<https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2022/06/GPI-2022-web.pdf>
- Institute for Economics & Peace. World's 10 Most Peaceful Countries. *Vision of Humanity*. <https://www.visionofhumanity.org/10-most-peaceful-countries-in-the-world-in-2022/>
- International Council of Museums (2017). *Statutes – As amended and adopted by the Extraordinary General Assembly on 9<sup>th</sup> June 2017 (Paris, France)*.  
[https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017\\_ICOM\\_Statutes\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf)
- João, M. (2020, 21 junho). Chiado e Estrela entre bairros mais procurados e mais caros de Lisboa. Preços devem subir. *Jornal de Negócios*.  
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/imobiliario/detalhe/chiado-e-estrela-entre-os-bairros-mais-procurados-e-mais-caros-de-lisboa-precos-devem-subir>
- Kapferer, J. (1991). *Marcas – Capital da Empresa*. Paris, Edições Cetop.
- Kotler, P.; Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector: a Roadmap for Improved Performance*. Pearson Education.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0: do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Edições Actual.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2019). *Marketing Social: Influenciando Comportamentos para o Bem*. Edições Saraiva Uni.

- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley & Sons.
- Kumar, V.; Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*. Springer.
- Lei nº 1/2005, de 12 de agosto. Constituição da República Portuguesa. Diário da República online. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>
- Leonete, B. (2022, 13 julho). Portugueses confiam muito na polícia e na comunicação social e pouco nos políticos. *Público*. <https://www.publico.pt/2022/07/13/politica/noticia/portugueses-confiam-policia-comunicacao-social-politicos-2013455>
- Lizzy, H. (2020, 9 fevereiro). How museums are using immersive digital experiences (pre and post-pandemic). *Econsultancy*. <https://econsultancy.com/how-museums-are-using-immersive-digital-experiences/>
- London Metropolitan Police Heritage Center. <https://www.met.police.uk/museums?fbclid=IwAR2MkXq3Bj3ilva6AvvJ9aZdyY-RKqJUbHfOcMF9t4trDeTYdEhu6F0ID44>
- Moniz, T. (2018). *O engagement dos utilizadores do Facebook com a página da Polícia de Segurança Pública*. [Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/25203>
- Monteiro, D. (2014). *Comunicação 2.0: Como o Poder da Web Influencia Decisões e Desafia Modelos de Negócio*. Editora Actual.
- Netto, M.; Kitadai, F. (2015). *A Quarta Idade: O Desafio da Longevidade*. Edições Atheneu.
- Organization for Economic Cooperation and Development. <https://www.oecd.org/>
- Palma, H. (2017). *Por uma Nova Proximidade. Polícia, Comunicação e Redes Sociais*. [Trabalho de Investigação Final do 4º Curso de Direção e Estratégia Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/35135>

Quake. <https://lisbonquake.com/>

Rádio e Televisão de Portugal. (2022, 14 julho). *Estudo OCDE. Portugueses confiam cada vez menos no Governo*. [https://www.rtp.pt/noticias/pais/estudo-ocde-portugueses-confiam-cada-vez-menos-no-governo\\_v1419624](https://www.rtp.pt/noticias/pais/estudo-ocde-portugueses-confiam-cada-vez-menos-no-governo_v1419624)

Revista *Polícia Portuguesa*, nº 33. (1942). Comando Geral da Polícia de Segurança Pública.

Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna. (2012). Programa Estou Aqui®. <https://estouaqui.mai.gov.pt/Pages/index.htm>

Stockholm Polismuseet. <https://polismuseet.se/en/>

The New York City Police Museum. <https://nycpm.org/>

Torres, J. (2014). *Não Temos de Ser Alemães*. Edições Matéria-Prima.

Torres, J. (2020). *Uma Polícia para o Século XXI – Breves reflexões*. Separata da Revista *Polícia Portuguesa*. V série, nº 2, julho – setembro.

Van Gogh, the Immersive Experience. <https://vangoghexpo.com/>

YouTube, LLC. Canal oficial da Polícia de Segurança Pública. *Cerimónia do 155º aniversário da Polícia de Segurança Pública*. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=V0Xi6t7sqng>

Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B.. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. American Management Association.