

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL



Comunicar em Azul: do ruído à mensagem

Quando a farda fala e o profissional comunica

Trabalho Individual Final

Joaquina Maria Guimarães Rodrigues

Lisboa, 03 de Outubro de 2025

VICTORIA DISCENTIUM

Índice

Resumo.....	3
Abstract.....	3
Estado da arte.....	4
Enquadramento teórico e necessidade de comunicar.....	4
Pergunta de partida (Questão de investigação)	5
Evolução da comunicação na PSP	5
Experiências comparadas: Modelos nacionais e internacionais.....	6
Síntese comparativa.....	8
Identidade policial vs. Profissionalização da comunicação.....	9
Contributo original e próxima etapa.....	10
Desenvolvimento.....	11
Comunicação de crise como pilar estratégico na PSP.....	13
Benchmarking internacional: lições para a PSP.....	15
Do teatro da crise ao quotidiano da segurança: comunicar em todas as frentes.....	16
Para um modelo de comunicação contínua e profissionalizada na PSP.....	16
Síntese do desenvolvimento.....	17
Notas finais.....	18
Referências.....	21
Anexos.....	24
Anexo A.....	25
Anexo B.....	29
Anexo C.....	33
Anexo D.....	35
Anexo E.....	44
Anexo F.....	48

Resumo

No silêncio, o espaço público enche-se de vozes dissonantes. Narrativas alheias moldam percepções, ocupando o lugar que a polícia deveria ter reclamado. Entre a urgência da sirene e a frieza do comunicado oficial, ergue-se um vazio: o espaço onde a mensagem se perde no ruído. É nesse intervalo, entre som e sentido, que a comunicação da Polícia de Segurança Pública se revela insuficiente.

Este trabalho propõe-se repensar a forma como a PSP comunica, questionando o modelo assente em práticas internas e pouco profissionalizadas. Defende-se a necessidade de integrar especialistas em jornalismo, relações-públicas e comunicação digital, capazes de transformar mensagens dispersas em narrativas consistentes, sem apagar a presença da farda como marca identitária da instituição. A polícia deve continuar a ser o rosto visível, mas esse rosto precisa de voz preparada, clara e estratégica.

Entre o ruído e a mensagem, abre-se aqui um espaço de reflexão: comunicar em azul é mais do que falar — é construir legitimidade, proximidade e confiança.

Palavras-chave: Comunicação Institucional; Profissionalização; Polícia de Segurança Pública; Identidade Policial; *Media Relations*; Legitimidade; Estratégia de Comunicação.

Abstract

In silence, the public space fills with dissonant voices. External narratives shape perceptions, occupying the place the police should have claimed. Between the urgency of the siren and the coldness of the official statement, a void emerges: the space where the message is lost in noise. It is within this interval, between sound and meaning, that the communication of the Portuguese Public Security Police reveals its insufficiency.

This work seeks to rethink how the PSP communicates; questioning the current model rooted in internal and scarcely professionalised practices. It argues for the integration of specialists in journalism, public relations, and digital communication, capable of turning fragmented messages into consistent narratives, without erasing the uniform as the institution's

identifying mark. The police must remain the visible face, but that face requires a prepared, clear, and strategic voice.

Between noise and message, a space of reflection emerges: to communicate in blue is more than to speak — it is to build legitimacy, proximity, and public trust.

Keywords: Institutional Communication; Professionalization; Public Security Police; Police Identity; Media Relations; Legitimacy; Communication Strategy

Estado da arte

Enquadramento teórico e necessidade de comunicar

A comunicação institucional é hoje uma função essencial em qualquer organização pública que pretenda manter legitimação democrática, construir confiança e garantir transparência perante os cidadãos. Na perspetiva de Castells, os media constituem o principal espaço de disputa simbólica sobre o qual se edificam perceções de credibilidade institucional e decisão política¹. Para organizações de elevada visibilidade pública, como a Polícia de Segurança Pública (PSP), isto implica superar a lógica reativa e adotar uma estratégia proativa, coerente e multicanal, capaz de sustentar a narrativa institucional em contextos rotineiros e de crise.

De forma transversal à literatura clássica de comunicação, sobressai a leitura de John Fiske, para quem comunicar não é apenas transmitir informação, mas antes um processo relacional orientado à produção de significado partilhado, à geração de confiança e, em última instância, à legitimação social². Na sociedade em rede, a circulação de mensagens deixou de ser linear para se tornar interativa e em tempo real, exigindo consistência discursiva, rapidez de resposta e integração entre canais digitais e tradicionais. Organizações que não se adaptam

¹ Castells, M. (2002). *A sociedade em rede* (2.^a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

² Fiske, J. (1998). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições ASA.

a este ecossistema arriscam perder relevância — ou ver a sua imagem capturada por narrativas externas.

Inserida neste contexto, a PSP — sujeita a escrutínio mediático permanente — enfrenta dois desafios simultâneos: (i) responder às exigências de prestação de contas e transparência; (ii) manter a sua identidade institucional e preservar o controlo da narrativa estratégica.

Pergunta de partida (questão de investigação).

De que modo a Polícia de Segurança Pública deve organizar a sua comunicação institucional para conciliar identidade policial, legitimidade pública e eficácia comunicacional?

Para além da revisão bibliográfica e documental, este trabalho integrou ainda uma dimensão empírica baseada na aplicação de questionários a profissionais com experiência direta na comunicação policial. Foram contactados elementos nacionais e internacionais, tendo-se obtido respostas de três profissionais estrangeiros — responsáveis pela comunicação da Lincolnshire Police (Reino Unido), da Police Nationale – SICoP (França) e dos Mossos d’Esquadra (Espanha) —, bem como de três profissionais portugueses — dois oficiais da Polícia de Segurança Pública com responsabilidades em comunicação institucional e um jornalista de televisão. Esta recolha permitiu confrontar perspetivas internas e externas, nacionais e internacionais, enriquecendo a reflexão crítica desenvolvida. Os questionários encontram-se integralmente transcritos em anexo.

Evolução da comunicação na PSP

Nas últimas duas décadas, a Polícia de Segurança Pública (PSP) modernizou-se de forma significativa, não apenas ao nível operacional, mas também comunicacional. A criação do Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas (GIRP) representou uma mudança estrutural, permitindo o aparecimento de oficiais porta-voz preparados para responder aos órgãos de comunicação social (OCS) e uniformizar a linguagem institucional³. Este passo inicial, ainda

³ Dec. Lei n.º 151/85, de 09 de maio. Organização da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, I série, n.º 107, 2266-2278.

assente numa lógica centralizada e reativa, abriu caminho a um modelo mais sistemático de gestão de informação.

O advento das redes sociais — com destaque para o Facebook (2006), Twitter/X e Instagram — constituiu um ponto de viragem. Pela primeira vez, a PSP passou a comunicar diretamente com os cidadãos, reduzindo a dependência da mediação jornalística e permitindo difundir alertas em tempo real, campanhas de prevenção e resultados operacionais. Este movimento fortaleceu a presença digital da instituição, mas trouxe também novos desafios: necessidade de equipas permanentes, gestão de fluxos informativos ininterruptos e exposição a crises reputacionais potenciadas pela velocidade e volatilidade das redes.

Embora haja produção académica sobre comunicação policial portuguesa, esta tende a ser limitada em escopo. Entre as cerca de cinco centenas de dissertações de mestrado defendidas no ISCPSI até 20223, apenas nove abordam diretamente a temática da comunicação, e mesmo assim com enfoque parcial. Entre estas, destaca-se o trabalho de Alexandre Coimbra (2021), *A Comunicação na PSP: Projeto de Criação de um Canal Institucional de Televisão*. Trata-se de uma das primeiras propostas concretas de inovação estrutural na comunicação policial portuguesa.

Embora inovador, tal estudo não aprofundou a dimensão organizacional da comunicação. Outros trabalhos, como o de Campos (2023), sublinham a ausência de guias contingenciais de comunicação em crise — lacuna que fragiliza a resposta institucional em momentos críticos.

A conjugação destes contributos reforça a ideia de que a evolução comunicacional da PSP foi significativa, mas permanece insuficiente perante os desafios de uma sociedade em rede, onde a comunicação deixou de ser periférica para se tornar elemento estruturante de uma organização.

Experiências comparadas: modelos nacionais e internacionais

- Inglaterra – Lincolnshire Police

O Corporate Communications Department da Lincolnshire Police⁴ é constituído quase exclusivamente por profissionais civis, recrutados no mercado de trabalho pela sua experiência em jornalismo ou relações-públicas. Apenas casos pontuais correspondem a antigos polícias que transitaram para funções de staff. As entrevistas mediáticas são asseguradas por oficiais da polícia — desde Inspetores em temas locais até ao Chief Constable em matérias estratégicas —, mas sempre preparadas e brifadas pela equipa de comunicação, que fornece informação e antecipa perguntas. O departamento apresenta uma estrutura plana, com apenas duas chefias intermédias (Head of Corporate Communications e News & Digital Manager), sendo a atual diretora uma ex-jornalista da Press Association. A existência de um Service Level Statement, documento que explicita deveres e limites no relacionamento com jornalistas, reforça a transparência e a prestação de contas. Trata-se de um modelo que preserva a voz policial nos porta-vozes, mas assenta na profissionalização civil da comunicação.

- França – Police Nationale (SICoP)

O Service d'Information et de Communication de la Police (SICoP)⁵ é composto em partes iguais por polícias (50%) e profissionais civis (50%). Esta dualidade estende-se à liderança: o diretor é um polícia, garantindo representação institucional e credibilidade interna, e o subdiretor é um civil especializado em comunicação, responsável pelas dimensões técnicas (relações com agências, estratégia, imagem institucional). A distribuição de funções é clara: os polícias ocupam sobretudo o pólo media e redes sociais, assegurando entrevistas e contacto direto com jornalistas, enquanto os civis desempenham tarefas técnicas como monitorização digital, fotografia, vídeo, design gráfico e gestão da marca. As entrevistas públicas são realizadas por polícias, geralmente em uniforme, reforçando a visibilidade institucional. O modelo francês traduz uma aposta num equilíbrio entre identidade policial e profissionalização técnica, regulada por princípios de neutralidade, dever de reserva e validação hierárquica.

⁴ Questionário efetuado a Samuel Parker, *Head of Corporate Communications*, Lincolnshire Police (Anexo F).

⁵ Questionário efetuado a Agathe Faucault, *Chefe do Serviço de Comunicação da Polícia Nacional Francesa* (Anexo E).

- Espanha – Mossos d’Esquadra

A Oficina de Comunicació da Polícia da Generalitat – Mossos d’Esquadra⁶ segue um modelo híbrido, com agentes policiais e profissionais civis especializados em jornalismo e comunicação audiovisual. Atualmente a equipa conta com 40 elementos, dos quais 8 jornalistas, prevendo-se uma evolução para uma proporção próxima de 50-50. Os jornalistas são contratados inicialmente como interinos por períodos de três anos e só consolidam a sua posição através de concurso público, embora a escassez de concursos tenha mantido muitos em regime interino. As vantagens apontadas incluem o conhecimento técnico e a capacidade de identificar potenciais crises comunicacionais, sendo os riscos considerados residuais. O chefe da Oficina, Inspetor Carles Vallès, sublinha a necessidade de maior reconhecimento da autonomia técnica da comunicação, equiparando-a a outras áreas especializadas da polícia, mas reconhece que prevalece uma lógica hierárquica e que frequentemente as orientações comunicacionais são contestadas por unidades operativas. Defende uma comunicação transparente, verdadeira e estratégica, coordenada com prioridades políticas, mas orientada para a proximidade com os cidadãos e para a utilização inteligente das redes sociais. O modelo evidencia um processo de profissionalização em curso, embora condicionado por constrangimentos administrativos e pela permanência de uma cultura policial de controlo hierárquico da informação.

- Portugal – PSP e GNR

A PSP mantém uma estrutura centralizada no Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas (GIRP), dependente de oficiais porta-voz e de recursos limitados, sem integração regular de profissionais civis especializados. A GNR apresenta maior descentralização, com gabinetes de comunicação nos comandos territoriais, mas também sem equipas multidisciplinares permanentes. Ambos os modelos permanecem aquém dos padrões internacionais analisados, carecendo de profissionalização robusta e de protocolos claros de comunicação de crise, como têm sido identificados em estudos académicos recentes.

Síntese comparativa

⁶ Questionário efetuado ao Inspetor Carles Vallès, *Responsável de Comunicação dos Mossos d’Esquadra* (Anexo D).

A análise das respostas recebidas permite identificar quatro modelos distintos:

- Inglaterra (Lincolnshire Police): comunicação integralmente profissionalizada com staff civil especializado, preservando a voz policial apenas nos porta-vozes.
- França (Police Nationale – SICOPE): modelo híbrido e equilibrado, com 50% de polícias e 50% de profissionais civis, dualidade que se estende à própria liderança.
- Espanha (Mossos d’Esquadra): modelo em transição, com proporção crescente de jornalistas, mas ainda condicionado pela cultura hierárquica e pela precariedade contratual.
- Portugal (PSP/GNR): estruturas predominantemente policiais, centralizadas e com poucos recursos, ainda sem profissionalização robusta nem protocolos de crise formalizados.

Esta comparação evidencia que não existe um modelo único, mas confirma uma tendência dominante no espaço europeu: a profissionalização e a integração de especialistas civis como meio de reforçar a transparência, a capacidade técnica e a eficácia comunicacional das polícias. Portugal permanece na fase inicial desta trajetória, o que sublinha a relevância de refletir sobre a viabilidade de um modelo mais híbrido e profissionalizado para a PSP.

Identidade policial vs. Profissionalização da comunicação

O debate sobre a profissionalização da comunicação policial levanta uma questão central: até que ponto a comunicação pode ou deve ser externalizada sem pôr em causa a identidade institucional da polícia.

Paulo Flor, antigo responsável pelo Gabinete de Imprensa e Relações-Públicas da PSP (GIRP), sublinha o risco de se perder a identidade policial se a comunicação for integralmente entregue a profissionais externos (Paulo Flor, Questionário pessoal de 19 de setembro de 2025, ver anexo A). Para este autor, a comunicação da PSP deve manter-se enraizada na cultura policial, com porta-vozes e responsáveis que compreendam a missão, os valores e a linguagem da instituição. Contudo, reconhece a importância de integrar jornalistas e especialistas externos como apoio técnico, capazes de atualizar práticas e modernizar linguagens, sem que a polícia abdique do comando estratégico da sua comunicação.

De forma convergente, a Subcomissária Ana Ricardo, atualmente responsável pelo Núcleo de Imprensa e Relações-Públicas do Comando Metropolitano de Lisboa, reforça essa visão com clareza: “a criação de gabinetes compostos por profissionais especializados na área em que laboram só pode ser algo benéfico” (Ana Ricardo, Questionário pessoal de 24 de setembro de 2025, ver anexo B). Para ela, o objetivo não é apagar a farda, mas proporcionar-lhe voz mais qualificada e estratégica.

Ainda assim, Ana Ricardo reconhece riscos reais: o acesso à informação classificada (especialmente quando os profissionais não são polícias) e a disponibilidade exigida para responder fora do horário habitual, fatores que exigiriam uma reestruturação interna. Sublinha também que a comunicação não pode ser encarada como função acessória, mas como dimensão estratégica do comando, com impacto direto na perceção pública e na eficácia institucional.

A análise destas perspetivas sugere que a solução mais equilibrada reside num modelo híbrido. Este modelo concilia duas dimensões:

- Núcleo policial, assegurado por oficiais e agentes com formação em comunicação, responsáveis pela coerência institucional, pela preservação da identidade e pela ligação à missão policial;
- Profissionais externos, como jornalistas, especialistas em comunicação digital e consultores de crise, responsáveis por aportar *know-how* técnico, modernizar linguagem, diversificar canais e reforçar a capacidade de resposta em situações de elevada pressão mediática.

Este equilíbrio entre identidade e profissionalização permite evitar dois riscos simétricos: por um lado, o de uma comunicação demasiado endogâmica e pouco eficaz; por outro, o de uma comunicação totalmente externalizada e descontextualizada da cultura policial. A legitimação institucional da PSP exige precisamente este compromisso, onde a comunicação se assume, não como função acessória, mas como eixo estratégico transversal ao policiamento, à proximidade e à confiança social.

Contributo original e próxima etapa

O balanço realizado permite concluir que a comunicação policial em Portugal evoluiu significativamente nas últimas duas décadas, mas permanece insuficiente face às exigências da sociedade em rede. A literatura internacional (Castells, 2011; Fiske, 2011) e a análise comparada com Inglaterra, França e Espanha mostram que a tendência dominante passa pela profissionalização e pela integração de especialistas civis em estruturas comunicacionais híbridas. Em contraste, a PSP e a GNR mantêm modelos centrados em oficiais de polícia, com recursos limitados e sem protocolos de crise plenamente formalizados.

Os trabalhos académicos nacionais reforçam esta leitura. O estudo de Alexandre Coimbra (2021) apresentou uma proposta de inovação tecnológica (canal institucional de televisão OTT), mas não aprofundou a dimensão organizacional da comunicação. Já Jairo Ivan Domingos Campos (2023) identificou a ausência de guias contingenciais formais para a gestão de crises, lacuna que fragiliza a resposta da PSP em momentos críticos. Estes contributos, apesar de relevantes, deixam em aberto a necessidade de pensar a comunicação como dimensão estrutural e estratégica da ação policial, e não como função acessória.

Este trabalho aspira preencher essa lacuna, propondo uma reflexão crítica e uma visão de futuro sustentada em três eixos:

- Profissionalização dos gabinetes de comunicação em toda a Polícia de Segurança Pública, integrando civis especialistas e polícias com formação em comunicação;
- Protocolos claros de comunicação de crise, alinhados com práticas internacionais, garantindo que a resposta comunicacional acompanhe a resposta operacional;
- Integração estratégica: articular comunicação institucional com políticas de proximidade, prevenção e diretrizes internas (por exemplo, a Estratégia PSP 2025-2027), sempre assegurando coerência entre missão policial e discurso público.

Esta reflexão abre caminho ao desenvolvimento do trabalho, onde se analisará como a PSP poderá reorganizar a sua comunicação para conciliar identidade policial, legitimidade pública e eficácia comunicacional. A questão de investigação formulada no início do Estado da Arte guiará essa análise, sustentada numa abordagem comparativa, crítica e aplicada à realidade portuguesa.

Desenvolvimento

A Estratégia 2025–2027 da Polícia de Segurança Pública⁷ consagra formalmente a comunicação como um dos seus seis eixos estratégicos. Todavia, o lugar residual que ocupa, e a ausência de medidas concretas que lhe deem densidade programática, revelam uma perceção institucional da comunicação como dimensão acessória e não como elemento estruturante da ação policial. Este contraste é particularmente visível quando comparado com outros pilares da mesma Estratégia — como o sentimento de segurança dos cidadãos, a valorização do capital humano ou a inovação — que são acompanhados por metas claras e mecanismos de operacionalização.

Tal fragilidade é significativa, uma vez que, sem uma comunicação eficaz, o policiamento de proximidade perde capacidade de gerar confiança, a legitimação social da polícia fica comprometida e a própria segurança torna-se vulnerável a perceções negativas. Como refere Castells (2009), o poder na era da informação exerce-se sobretudo através da comunicação, e as organizações que não dominam este campo veem reduzida a sua legitimidade.⁸ A leitura crítica do documento estratégico confirma, assim, a necessidade de evoluir para modelos comunicacionais profissionalizados, capazes de alinhar a PSP com as melhores práticas internacionais.

Importa ainda destacar que a velocidade das transformações sociais e tecnológicas não constitui, por si só, um problema: antes representa um desafio e uma oportunidade. Como sublinha Rego (2019), a competência comunicacional decorre não apenas da informação transmitida, mas da consistência, adequação e prática deliberada, fatores que só podem ser assegurados por estruturas especializadas e não por improviso institucional⁹. Nesta perspetiva, o escrutínio público a que a PSP está sujeita, longe de ser um obstáculo, deve ser entendido como estímulo para fazer mais e melhor. A exposição mediática permanente reforça a necessidade de uma comunicação clara, estratégica e orientada para a criação de confiança.

⁷ Polícia de Segurança Pública. (2024). *Estratégia da Polícia de Segurança Pública 2025–2027*. PSP.

⁸ Castells, M. (2013). *O poder da comunicação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

⁹ Rego, A. (2019). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Edições Sílabo

Neste quadro, a comunicação de crise adquire um papel central. Como lembra Mocho (2020), “a crise não destrói apenas pelo evento em si, mas pela forma como a organização reage e comunica”. A ausência de protocolos claros e de profissionais treinados neste domínio multiplica os riscos reputacionais e compromete a eficácia operacional. Campos (2021), ao analisar a realidade da PSP, identifica precisamente esta lacuna: a inexistência de guias contingenciais e a prevalência do silêncio institucional em momentos críticos, fatores que fragilizam a credibilidade organizacional.

Assim, a comunicação não pode ser tratada como um adereço institucional. Pelo contrário, deve assumir-se como linha estratégica transversal, articulada com o policiamento de proximidade e com as exigências da legitimidade democrática. Só através de uma comunicação integrada, profissional e consistente a PSP poderá responder eficazmente ao duplo desafio que enfrenta: ser simultaneamente a instituição mais escrutinada e a mais necessária à coesão social.

Um episódio paradigmático ocorreu recentemente na 25.^a esquadra do Largo do Rato, em Lisboa, onde dois agentes foram detidos por suspeita de tortura e violência sexual contra um cidadão. Do ponto de vista institucional e operacional, a PSP agiu corretamente: a denúncia partiu da própria polícia, os superiores hierárquicos preservaram a prova em vídeo e comunicaram de imediato ao Ministério Público, cooperando integralmente no processo que levou à prisão preventiva dos suspeitos. Contudo, este mérito interno não se traduziu em reconhecimento público. A narrativa que primeiro chegou ao espaço mediático foi a das imagens chocantes e das acusações de tortura, sem enquadramento de que a própria instituição tinha sido a primeira a denunciar. Quando o Diretor Nacional se pronunciou, limitou-se a declarar-se “dececionado” e a prometer a expulsão dos agentes caso os factos se confirmassem — uma resposta juridicamente prudente, mas comunicacionalmente frágil e defensiva. Perdeu-se, assim, a oportunidade de reforçar a imagem de uma polícia transparente e intolerante perante abusos, deixando consolidar a perceção de violência institucional. Se no caso do Rato, a PSP reagiu bem do ponto de vista operacional, a sua comunicação tardia e insuficiente acabou por consumir o valor da ação interna, transformando um exemplo de responsabilização numa crise reputacional.

Esta insuficiência comunicacional teve ainda um efeito colateral relevante: ao não controlar a narrativa, a PSP permitiu que a opinião pública fosse moldada por interpretações externas,

incluindo de um antigo responsável policial que, num programa televisivo, chegou a afirmar compreender que os cidadãos sentissem medo de se deslocar a uma esquadra de polícia. A repercussão deste tipo de comentários ilustra como uma crise mal gerida pode extrapolar os factos em análise e afetar a perceção global da instituição, corroendo a confiança pública que constitui a base da legitimidade policial.

Comunicação de crise como pilar estratégico na PSP

Os casos analisados demonstram que a vulnerabilidade da PSP não reside apenas nos comportamentos desviantes de alguns dos seus membros, mas sobretudo na forma como a instituição comunica em momentos críticos. Mesmo quando reage bem no plano operacional - como sucedeu no caso da esquadra do Rato - o valor dessa reação perde-se se não for imediatamente enquadrado por uma narrativa pública clara, transparente e estratégica. A comunicação de crise não é, pois, acessória: constitui um pilar estratégico de sobrevivência institucional.

A importância desta dimensão é ilustrada até fora do universo policial. Warren Buffett, um dos maiores investidores do século XX, sublinha *“Lose money for the firm, and I will be understanding; lose a shred of reputation for the firm, and I will be ruthless”*¹⁰ – tradução nossa: “se perdermos dinheiro na empresa, eu poderei compreender. Se perdermos reputação, eu serei implacável.” Para Buffett, as perdas financeiras podem ser recuperadas, mas a perda de reputação é inaceitável e dificilmente reversível. Se esta lógica é válida no setor empresarial, onde o lucro é o fim último, muito mais o é numa instituição cuja existência depende da credibilidade, da confiança social e da legitimidade democrática.

Assim, para ultrapassar a fragilidade comunicacional, a PSP deve adotar um modelo de comunicação de crise profissionalizado, assente em três dimensões fundamentais. Em primeiro lugar, a preparação: protocolos escritos, guias contingenciais e treino regular de cenários de crise, que permitam respostas rápidas, consistentes e juridicamente sólidas. Em segundo lugar, a especialização: gabinetes de comunicação integrados por jornalistas, relações-públicas e especialistas em media digitais, capazes de gerir com competência

¹⁰ Warren E. Buffett, Opening statement in Salomon Brothers and Government Securities: Hearing Before the Subcommittee on Telecommunications and Finance of the Committee on Energy and Commerce, House of Representatives, 102nd Congress, First Session (September 4, 1991) (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1992).

técnica o escrutínio público. Em terceiro lugar, a integração estratégica: a comunicação não pode ser pensada apenas como resposta pontual, mas como parte da política organizacional, articulada com o policiamento de proximidade e com a construção de legitimidade social.

Ao contrário da prática atual, em que a comunicação surge frequentemente como reação defensiva, a PSP deve assumir-se como agente ativo na gestão da narrativa pública, comunicando de forma proativa, assumindo responsabilidades e sublinhando os valores que a legitimam. Como recorda Mocho, “a crise não destrói apenas pelo evento em si, mas pela forma como a organização reage e comunica”. Sem essa dimensão comunicacional, qualquer mérito operacional corre o risco de ser consumido pelo vazio narrativo e pelas percepções negativas amplificadas pelos media.

A construção de uma comunicação eficaz na PSP exige, para além disso, uma abordagem multidisciplinar. Não basta dispor de técnicos de relações públicas ou jornalistas capazes de produzir mensagens claras e mediaticamente eficazes; é igualmente indispensável integrar especialistas em ciências sociais, capazes de analisar a forma como essas mensagens são interpretadas pelos diferentes grupos da sociedade. Enquanto os profissionais de comunicação asseguram a qualidade técnica da mensagem — a sua clareza, consistência e impacto mediático —, os sociólogos contribuem para a leitura do contexto social, antecipando riscos de estigmatização, avaliando percepções de legitimidade e identificando fatores de confiança comunitária. No caso da PSP, esta complementaridade é particularmente relevante: só através de equipas mistas será possível garantir que a comunicação institucional não é apenas formalmente competente, mas também socialmente eficaz e justa, reforçando o policiamento de proximidade e a legitimidade democrática da polícia.

Benchmarking internacional: lições para a PSP

A análise internacional evidencia que muitas polícias europeias já compreenderam que a comunicação de crise não pode ser improvisada. A Lincolnshire Police, dispõe de um *press office* permanente, com jornalistas e especialistas em *media relations* que atuam 24 horas por dia, garantindo respostas imediatas a incidentes críticos. Em França, o SICoP (Service d’Information et de Communication de la Police) constitui um exemplo de estrutura altamente profissionalizada, dotada de analistas e técnicos de comunicação que asseguram tanto a gestão quotidiana da informação como a reação estratégica em crises de grande

impacto mediático. Também a Guardia Civil espanhola integra gabinetes de comunicação especializados, com protocolos de coordenação com a imprensa e presença ativa nas redes sociais, permitindo-lhe controlar a narrativa em situações adversas.

Comparadas com estas práticas, as respostas da PSP permanecem reativas e fragmentadas, sem equipas permanentes de profissionais especializados, sem protocolos claros de comunicação de crise e sem integração estratégica da comunicação na sua missão institucional. O contraste revela que a fragilidade comunicacional não decorre de uma impossibilidade estrutural, mas da ausência de uma opção política e organizacional clara. As lições internacionais demonstram que a profissionalização e a multidisciplinaridade são os únicos caminhos para transformar a comunicação policial em verdadeiro fator de legitimidade.

Do teatro da crise ao quotidiano da segurança: comunicar em todas as frentes

A PSP tem demonstrado, em diversos episódios críticos, capacidade para conduzir situações complexas com legitimidade e eficácia operacional. Contudo, se a imagem pública da instituição se limitar a aparecer no espaço mediático apenas quando algo corre mal, corre-se o risco de consolidar uma perceção restritiva: a de uma polícia associada sobretudo à adversidade. É necessário, por isso, equilibrar a visibilidade da PSP, reforçando também a dimensão positiva do seu contributo diário para a segurança interna e para o bem-estar das comunidades.

Neste sentido, a comunicação deve ser entendida não só como ferramenta de gestão de crises, mas igualmente como instrumento de promoção do que a polícia faz bem: o policiamento de proximidade, a mediação de conflitos, a prevenção criminal, o apoio a vítimas ou o trabalho com jovens em contexto escolar. Como sublinha Castells (2009), na sociedade em rede a ausência de comunicação deixa espaço para narrativas alheias; por isso, é imperativo que a PSP construa as suas próprias narrativas, colando a sua imagem não apenas ao momento de reação, mas também àquilo que diariamente produz em benefício da sociedade.

Assim, a PSP deve, por um lado, corrigir as fragilidades comunicativas que ainda marcam a gestão de crises, assegurando respostas mais rápidas, transparentes e consistentes. Mas isto não se esgota na crise. É igualmente necessário dar visibilidade ao lado positivo da sua missão: o policiamento de proximidade, a prevenção criminal, a mediação social, o apoio a

vítimas e o trabalho quotidiano em escolas e comunidades. Só desta forma será possível projetar uma imagem equilibrada e credível, que mostre não apenas a capacidade da PSP em reagir com legitimidade perante a adversidade, mas também o seu contributo construtivo e permanente para a segurança e a coesão social.

Para um modelo de comunicação contínua e profissionalizada na PSP

A análise crítica realizada demonstra que a comunicação da PSP não pode continuar a ser encarada como uma função acessória. Pelo contrário, deve assumir-se como área estratégica transversal, integrada na própria lógica de comando e decisão. Para tal, é necessário adotar um modelo que assente em quatro pilares essenciais:

Profissionalização dos gabinetes de comunicação

A comunicação institucional deve ser conduzida por equipas mistas, formadas por jornalistas, especialistas em relações públicas, técnicos de comunicação digital e sociólogos. Esta multidisciplinaridade garante, por um lado, a qualidade técnica da mensagem e, por outro, a leitura social do seu impacto, assegurando que a comunicação é simultaneamente eficaz e justa.

Protocolos de crise e preparação permanente

A existência de guias contingenciais claros, testados através de exercícios regulares, é indispensável para que a PSP responda de forma imediata e coerente a episódios críticos. Como se demonstrou no caso do Rato, não basta agir bem; é necessário comunicar bem, com rapidez e transparência.

Comunicação pró-ativa e positiva

Para evitar a perceção de uma polícia que só aparece quando algo corre mal, a PSP deve dar visibilidade também ao lado construtivo da sua missão: a prevenção criminal, o policiamento de proximidade, o apoio social e a mediação de conflitos. Tal aproxima a instituição dos cidadãos, gera confiança e fortalece a legitimidade democrática.

Integração estratégica e presença digital

A comunicação deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da instituição, não podendo ser um exercício isolado. A presença ativa nas redes sociais deve ser pensada como espaço de diálogo e não apenas de difusão unilateral, reforçando a ligação com os cidadãos e antecipando potenciais focos de crise.

Este modelo propositivo aponta, assim, para uma mudança de escala e de mentalidade: a comunicação não pode ser vista como reação, mas como condição de eficácia institucional. A PSP só consolidará a confiança pública se conseguir equilibrar duas dimensões: a capacidade de reagir legitimamente em situações adversas e a capacidade de demonstrar de forma contínua o valor acrescentado da sua missão no quotidiano, promovendo confiança, proximidade e legitimidade.

Síntese do desenvolvimento

O percurso desenvolvido ao longo deste trabalho demonstrou que a comunicação na PSP, embora formalmente reconhecida na Estratégia 2025–2027, continua a ser tratada como dimensão acessória, o que fragiliza a sua capacidade de gerar confiança e legitimidade. A análise de casos nacionais, como o da esquadra do Rato, evidenciou que a instituição pode agir bem no plano operacional, mas ver esse mérito consumido por uma comunicação tardia e insuficiente. Também se mostrou que declarações reativas e defensivas, ainda que juridicamente prudentes, revelam fragilidades estratégicas ao não reforçarem a narrativa de transparência e de intolerância perante abusos.

A literatura analisada confirma que, na sociedade em rede, a reputação é o ativo mais precioso de qualquer organização — como lembra Warren Buffett, mais valiosa até do que o capital financeiro — e que a crise não destrói apenas pelo evento em si, mas pela forma como é comunicada, como sublinha Mocho. Aqui decorre a necessidade de uma comunicação profissionalizada e multidisciplinar, que una técnicos de relações públicas, jornalistas e especialistas em ciências sociais, garantindo não apenas mensagens eficazes, mas também socialmente justas.

A comparação com outras polícias europeias demonstrou que a profissionalização da comunicação, o estabelecimento de protocolos de crise e a aposta em equipas permanentes são hoje condições de legitimidade institucional. No caso português, urge complementar a competência já demonstrada na gestão operacional de crises com uma comunicação mais

transparente, rápida e estratégica. Mas isto não se esgota na crise: a PSP deve também projetar para o espaço público o lado positivo da sua ação quotidiana, reforçando o policiamento de proximidade, a prevenção criminal e o apoio comunitário.

Em síntese, a comunicação na PSP deve deixar de ser uma função reativa e assumir-se como pilar estratégico transversal, capaz de conjugar a eficácia operacional em momentos críticos com a valorização permanente da sua missão junto dos cidadãos. Só assim a instituição poderá consolidar a confiança pública e sustentar a sua legitimidade democrática no século XXI.

Notas finais

O estudo desenvolvido permitiu demonstrar que a comunicação, embora formalmente integrada na Estratégia 2025–2027 da PSP, continua a ser encarada como uma função secundária, limitada a objetivos genéricos de imagem institucional. Esta fragilidade revela-se tanto mais crítica quanto maior é o escrutínio público a que a instituição está sujeita: num ambiente de aceleração informacional e de permanente exposição mediática, a ausência de uma comunicação estruturada compromete a legitimidade e a confiança social.

Os casos analisados, como o da esquadra do Rato, evidenciam de forma clara esta realidade. Mesmo quando a PSP age corretamente no plano operacional — denunciando, preservando prova e colaborando com a justiça —, a falta de uma comunicação imediata e estratégica permite que a narrativa pública seja capturada por imagens chocantes e interpretações externas. O mérito da ação interna acaba, assim, consumido pela insuficiência comunicacional, fragilizando a imagem institucional.

As declarações do Diretor Nacional, reduzidas à expressão de decepção e promessa de expulsão dos agentes, ilustram esta limitação: juridicamente prudentes, mas estrategicamente frágeis. Como lembra Mocho, a crise não destrói apenas pelo evento, mas pela forma como a organização reage e comunica. Se a PSP não assumir a comunicação como função central, continuará a correr o risco de ver as suas ações legitimadas no plano interno e simultaneamente desvalorizadas no espaço público.

Por outro lado, este trabalho sublinhou que a comunicação não pode esgotar-se na reação a crises. É necessário projetar também o lado positivo da missão policial: o policiamento de proximidade, a prevenção criminal, a mediação de conflitos, o apoio social e a cooperação

comunitária. Ao dar visibilidade a esta dimensão construtiva, a PSP reforça a confiança dos cidadãos e consolida a sua legitimidade democrática. Como refere Castells, na sociedade em rede quem não comunica de forma permanente perde poder; a polícia, sendo uma das instituições mais escrutinadas, não pode abdicar desta presença ativa.

As lições internacionais mostram que existem alternativas viáveis. Estruturas como o *press office* Lincolnshire Police, o SICoP francês ou os gabinetes especializados da Guardia Civil espanhola demonstram que a profissionalização, a multidisciplinaridade e a proatividade comunicacional são hoje práticas consolidadas. A PSP deve inspirar-se nestes modelos, sem os copiar mecanicamente, mas adaptando-os ao contexto nacional e às suas especificidades organizacionais.

Em conclusão, a comunicação deve ser assumida como pilar estratégico da PSP, articulando três dimensões complementares: a capacidade de reagir com transparência em situações de crise; a promoção contínua do contributo positivo da instituição; e a integração de equipas multidisciplinares que assegurem qualidade técnica e leitura social da mensagem. Só desta forma será possível transformar a comunicação numa verdadeira ferramenta de legitimidade, permitindo que a PSP seja não apenas eficaz no terreno, mas também reconhecida como organização credível, próxima e indispensável à vida democrática.

Entre o ruído e a mensagem, entre a sirene e a palavra, ergue-se o verdadeiro desafio da PSP: garantir que a polícia não se perde no silêncio nem se afoga no ruído, mas encontra na comunicação o seu sentido. Porque, afinal de contas, comunicar não é apenas falar — é existir. E, justamente por isso, o que aqui se escreveu não esgota o tema. Nem poderia. A comunicação é demasiado vasta, demasiado vital, para caber inteira nestas páginas. O que fica é um convite: continuar a refletir, continuar a pensar e, sobretudo, continuar a comunicar — porque é na forma como comunicamos que se constrói ou se destrói confiança, que se abrem ou se fecham caminhos.

Referências

- Bell, D. (1973). *The coming of the post-industrial society*. Basic Books.
- Benzinga. (2024, dezembro 24). Warren Buffett's chilling warning to employees: "Lose a shred of reputation for the firm and I will be ruthless." *Benzinga*. <https://www.benzinga.com/general/education/24/12/42734838>
- Bolter, J. D., & Grusin, R. (1999). *Remediation: Understanding new media*. The MIT Press.
- Brandão, N. G. (2008). *Século XXI: Novas solidariedades e incertezas*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G. (2016). *Os media e o território televisivo*. Escolar Editora.
- Campos, J. I. D. (2023). *Gestão de comunicação de crise na PSP: Reflexões e contributos* [Trabalho individual final, 5.º Curso de Comando e Direção Policial, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].
- Canavilhas, J. (2010). *O novo ecossistema mediático*. BOCC – Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-o-novo-ecossistemamediatico.pdf>
- Cardoso, G. (2014). *Os media na sociedade em rede* (2.ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cardoso, G. (2016, maio 4). *Mudou a Internet, realmente, os Mass Media?* *Os media na sociedade em rede*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/301870370_Os_Media_na_Sociedade_em_Rede_Gustavo_Cardoso_draft_Capitulo_6_Mudou_a_Internet_realmente_os_Mass_Media
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede* (2.ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2013). *O poder da comunicação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ferreira, N. (2017). *A comunicação de crise: Contributo para a atividade operacional da Polícia*. ISCPSI.
- Figueira, J. (2014, dezembro). *A vida é bela: Processos de institucionalização*. *Comunicação & Sociedade*, 26, 22–46. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2023](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2023)
- Fiske, J. (1998). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições ASA.

- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor.
- Gill, D., & Adams, B. (1998). *ABC of communication studies* (2nd ed.). Thomas Nelson and Sons Ltd.
- Marta, D. (2014). *Relações públicas da Polícia de Segurança Pública: Política comunicacional da imagem institucional*. ISCPSI.
- Martins, J. (2018). *Facebook da PSP: Um meio de humanização institucional*. ISCPSI.
- Matias, L. (2020). *Redes sociais e a polícia: Desafios a uma relação simbiótica*. ISCPSI.
- Mocho, A. J. (2021). *Crise nas empresas: Comunicação com os media – Guia para emergências e catástrofes*. Bnomics.
- Moura, J. (2010). *A Polícia de Segurança Pública e o novo paradigma comunicacional: Comunicação e imagem* [Dissertação de Mestrado]. ISCPSI.
- Palma, H. (2017). *Por uma nova proximidade: Polícia, comunicação e redes sociais* [Trabalho de Investigação Final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial]. ISCPSI.
- Polícia de Segurança Pública. (2024). *Estratégia da PSP 2025-2027*. Polícia de Segurança Pública. Disponível em <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documentos%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20da%20PSP%202025-2027.pdf>
- Portugal. (1985). *Decreto-Lei n.º 151/85, de 9 de maio. Organização da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I Série, n.º 107, 2266-2278.
- Rego, A. (2019). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Edições Sílabo.
- Santos, J. (2013). *A comunicação social e a atividade policial: A perceção da imprensa sobre a atuação policial em grandes eventos de cariz político* [Dissertação de Mestrado]. ISCPSI.
- Serra, A. (2012). *A comunicação social e a atividade policial: As notícias televisivas dos grandes eventos de cariz político* [Dissertação de Mestrado]. ISCPSI.

Tavares, A. F. Q., & Barreto, A. M. (2020). *O impacto da comunicação externa da GNR na percepção de liberdade e de segurança*. Comunicação Pública, 15 (28). <https://doi.org/10.4000/cp.7293>

Anexos

Anexo A

Superintendente Paulo Flor- Anterior Chefe do Gabinete Imprensa e Relações-Públicas da Direção Nacional da PSP

1. Qual a importância que atribui à criação, na PSP, de gabinetes de comunicação compostos exclusivamente por profissionais especializados em jornalismo, relações-públicas e comunicação digital?

A formação e a especialização são, hoje mais do que nunca, críticas para o sucesso dos gabinetes/divisões/departamentos que nascem no seio das organizações. Sendo certo que esse é um caminho que deve continuar a acontecer no âmbito da comunicação da PSP e no seu Gabinete de Comunicação (mais do que imprensa), é inequívoca a ligação que deverá existir entre este e a estrutura hierárquica e identitária da própria marca. Nesse sentido, já tendo no passado efetuado esse caminho, sinalizando os ativos da PSP com formação específica na área do marketing, RP e comunicação, defendo que essa especialização é crítica para o sucesso desta área. Assim, não defendo que deverá ser exclusivamente composto por ativos especializados em jornalismo, RP e comunicação, mas considero que esses ativos, podem e devem trabalhar nesta área com a supervisão de recursos da PSP que enquadrem, dirijam e orientem as políticas de comunicação.

2. Que vantagens poderiam decorrer desse modelo profissionalizado (por contratação ou em *outsourcing*)?

Não defendendo a sua exclusividade, assumo que as vantagens, a existirem, são eminentemente viradas para uma visão mais técnica, mais inócua e menos “romântica” da comunicação alicerçada nos valores da marca PSP.

3. Que riscos poderiam resultar desse modelo?

Os riscos são aqueles que nascem no facto da política de uma marca como a PSP não ser facilmente percecionada e defendida por ativos que não sentem, vivem, percebem e validem os valores que estão inerentes a esta ligação única. Estabelecer a política de comunicação de uma marca empresarial, que visa não apenas a sua

notoriedade, mas também o seu retorno financeiro para subsistir entre as demais, será sempre um exercício mais fácil e tecnicamente mais assente na academia e na especialização do que fazê-lo numa marca secular, com um propósito de Estado, com um juramento e com um legado na sociedade que é mais do que apenas a notoriedade.

4. Na sua visão, a comunicação deve ser pensada como um apoio técnico ao comando ou como uma área estratégica e paralela, com poder próprio de decisão?

Na minha visão, aplicar-se-á de forma mais evidente na PSP numa área estratégica, paralela e na dependência direta e única do Diretor Nacional da PSP que detém o poder para definir as linhas orientadoras da política de comunicação vigente.

5. Em termos de proximidade com os cidadãos, comente as seguintes frases:

a). A PSP deve aproximar-se mais dos *media* e da sociedade.

A PSP já faz e bem esse caminho, de forma mais acintosa, desde 2008. Um caminho sustentado e que hoje, inequivocamente nos aproximou mais dos *media* e da sociedade no geral. Ainda assim, um caminho que se faz caminhando e que jamais estará concluído;

b). Os órgãos de comunicação social devem adaptar-se à cultura policial.

O OCS têm e manterão sempre agendas próprias decorrentes dos seus conselhos editoriais, ousar pensar que se podem adaptar à “cultura policial”, por muito interessante que possa parecer, não resultará.

6. Que medidas práticas poderiam reforçar a transparência e a confiança pública na comunicação da PSP?

Para reforço da transparência e confiança pública na comunicação da PSP, é necessária a adoção de protocolos de prestação de informação em incidentes de grande impacto público, publicação periódica de relatórios e atividades e formação contínua dos porta-vozes da PSP, no âmbito do *media training*. Ainda assim, esse é um caminho que está a ser feito, de forma mais acintosa nos últimos 15 anos e cujos, positivos, reflexos são evidentes. Ainda assim, por mais evidências que existam, com

os números demonstrativos desta abordagem, a avaliação interna peca sempre por defeito, extremada por incidências pontuais e com comparações que não fazem sentido levando a que, infelizmente, se julgue que é necessário mais e melhor investimento. Em suma, é necessária formação contínua e garantir a transparência da comunicação.

7. Que dificuldades considera que hoje existem na comunicação institucional da PSP para o exterior?

As dificuldades são cada vez mais motivadas pela velocidade de propagação das informações e de factos que, descontextualizados, deturpam a realidade e obrigam a um aturado modelo de resposta eficaz e permanente. A crescente pressão mediática e social dos ciclos noticiosos cada vez mais curtos, a desinformação e especulação nas redes sociais, o necessário equilíbrio entre o dever de transparência e a necessidade de reserva em matérias reservadas são fatores que contribuem e muito para as dificuldades atuais que são transversais a todas as marcas que se movem no espaço público, ao qual a PSP não é alheia considerando a sua expressão nacional e internacional.

8. Na sua opinião, que modelos internacionais de comunicação policial poderiam servir de inspiração à PSP?

Por exemplo, no Reino Unido, a Metropolitan Police possui gabinetes de comunicação compostos exclusivamente por profissionais civis especializados em jornalismo, relações-públicas e comunicação estratégica. Já em França, a Police Nationale adota um modelo mais institucional, com a comunicação a ser feita sobretudo por elementos da própria hierarquia policial, em articulação com o Ministério do Interior.

Considera que algum destes modelos, ou uma combinação dos dois, poderia ser adaptado à realidade portuguesa?

Existem alguns modelos de comunicação que se assumiram nos últimos anos como inovadores e inspiracionais, dos quais destaco a gestão estruturada da comunicação da *Scotland-Yard*, especialmente na preparação mediática dos seus porta-vozes, Polícias nórdicas (Suécia e Noruega) pela transparência de divulgação

e PSP pela utilização inovadora e eficaz das redes sociais, vide por exemplo o vídeo e alcance deste, no dia do Pai.

Por último, pela nossa matriz mais dual, a comunicação aproximar-se-á da francesa e não tanto da inglesa.

Anexo B

Questionário à Senhora Subcomissário Ana Ricardo – Chefe do NIRP do COMETLIS

1. Qual a importância que atribui à criação, na PSP, de gabinetes de comunicação compostos exclusivamente por profissionais especializados em jornalismo, relações-públicas e comunicação digital?

Em todas as atividades desempenhadas pela PSP, a formação reveste uma importância primordial, se almejarmos desempenhar a nossa função com maior excelência. Naturalmente, a criação de gabinetes compostos por profissionais especializados na área em que laboram, só pode ser algo benéfico.

Por outro lado, tendo em conta a relevância que a Comunicação tem aos dias de hoje, encontrando-se inclusive evidenciada como um dos 6 eixos estratégicos da PSP, para o triénio 2025-2027, deve ser olhada como uma área de interesse vital ao bom funcionamento da instituição. Também as relações-públicas o são, porque, não obstante não se encontrar prevista de forma tão evidente, a nossa atividade visa apoiar-se na proximidade, na urbanidade e no cortês relacionamento com as demais instituições da sociedade e este relacionamento implica um conhecimento maduro acerca da temática das relações-públicas, do protocolo. No que diz respeito ao digital, é sem dúvida uma das formas mais importantes de comunicação com a população e também com o público interno, pelo que todas as três áreas referidas são extremamente importantes e a existência de profissionais especializados nas mesmas também o é.

2. Que vantagens poderiam decorrer desse modelo profissionalizado (por contratação ou em *outsourcing*)?

Vejo pelo menos duas vantagens. Em primeiro lugar e no seguimento do acima descrito, o facto de os profissionais que desempenham tais funções terem formação na área e trazerem para a instituição uma visão mais abrangente e menos

institucionalizada, sendo-lhes possível implementar novas ideias e trazer novos conhecimentos e técnicas, que nos permitam comunicar melhor com a sociedade.

Por outro lado, tendo em consideração a falta de polícias que verificamos nas esquadras territoriais, poderá ser vantajoso atribuir determinadas funções administrativas a profissionais civis.

3. Que riscos poderiam resultar desse modelo?

Considero à partida vários inconvenientes resultantes desse modelo, que podem eventualmente consubstanciar-se com um risco ou ser ultrapassados, mediante a adoção de medidas preventivas/alternativas.

Em primeiro lugar, o acesso à informação. Não sendo polícias a desempenhar esta função e não estando os mesmos vinculados ao Estatuto Disciplinar da PSP e aos princípios e valores que regem a nossa atuação, existem menos ferramentas de controlo que dissuadam as fugas de informação. A necessidade de acedermos a documentos com a classificação de Reservado, para poder por exemplo preparar uma possível comunicação com os Órgãos de Comunicação Social, implicaria a credenciação destes profissionais ou uma forma alternativa de lhes fazermos chegar a informação que importaria conhecerem.

Um outro obstáculo que encontraríamos, tem que ver com a disponibilidade. Sendo o NIRP um Núcleo que implica uma maior disponibilidade do que, por exemplo, os Núcleos da Área de Apoio, sustenta-se bastante na disponibilidade inerente à condição policial. Este aspeto não colocaria em risco o funcionamento do Núcleo, mas implicaria uma reestruturação do seu modo funcionamento e levaria a que não conseguíssemos cumprir com determinados compromissos, nomeadamente a participação e organização de determinados eventos que ocorrem fora do horário normal de serviço, e implicaria que a Comunicação com os OCS fosse, na mesma, uma responsabilidade de polícias.

4. Na sua visão, a comunicação deve ser pensada como um apoio técnico ao comando ou como uma área estratégica e paralela, com poder próprio de decisão?

O Despacho 20/GDN/2009 coloca o NIRP como um Núcleo diretamente dependente do Comandante Metropolitano. Esta é uma opção estratégica e que, na

minha opinião, tem sentido. Acredito que, na PSP, se a comunicação não acontecer de forma cuidada pode, em última análise, gerar cenários de crise e/ou colocar em causa a estratégia definida pelo Comandante.

5. Em termos de proximidade com os cidadãos, comente as seguintes frases:

a) A PSP deve aproximar-se mais dos *media* e da sociedade.

Faz todo o sentido. A Comunicação implica que alguém transmita a mensagem e outro alguém que a receba. Se não soubermos comunicar com o recetor, se não o conhecermos e não soubermos que tipo de mensagem lhe interessa receber e como lhe a transmitir, perde-se o efeito de comunicar e só conseguiremos saber esta informação se houver proximidade entre todos os intervenientes.

b) Os órgãos de comunicação social devem adaptar-se à cultura policial.

O contrário também se verifica, também é importante que os órgãos de comunicação social entendam o funcionamento da PSP. Nesta matéria, tal como em tantas outras, se houver uma simbiose entre instituições conseguem-se sempre melhores resultados. Também sabemos que a função dos órgãos de comunicação social é informar a sociedade, que essa função é extremamente importante e que os jornalistas têm ferramentas e métodos próprios de obter a informação que consideram necessária. Esse aspeto não deve ser encarado como uma ameaça ou uma afronta à nossa cultura ou ao nosso trabalho, mas com respeito e compreensão pela sua profissão.

6. Que medidas práticas poderiam reforçar a transparência e a confiança pública na comunicação da PSP?

Uma das medidas que já foi aplicada no Comando Metropolitano de Lisboa e que obteve bons resultados, foi a concretização de uma reunião entre o NIRP e representantes dos principais órgãos de comunicação social, uma vez que permitiu trocar ideias, perceber o trabalho dos profissionais da área e explicar-lhes o nosso, permitindo a criação de pontes e derrubar barreiras preconcebidas. Também a formação é extremamente relevante, pelo que uma medida prática muito importante

seria a formação de todos os profissionais da PSP que trabalham na área da comunicação.

7. Que dificuldades considera que hoje existem na comunicação institucional da PSP para o exterior?

As principais dificuldades são, a meu ver, inerentes à falta de conhecimento e às exigências institucionais que regem a comunicação, porque, apesar de ser necessária a padronização e a definição de regras institucionais estas, por vezes, dificultam a comunicação e bloqueiam a implementação de outras ideias, por melhores e mais inovadoras que possam ser.

8. Na sua opinião, que modelos internacionais de comunicação policial poderiam servir de inspiração à PSP?

Não tenho, infelizmente, conhecimento de outros modelos de comunicação policial. Algumas ideias que considero importantes e que não verifico na PSP têm que ver com a criação de equipas de reação a crises, com formação e treino, sendo que estas equipas incluem também um responsável pela comunicação nesses cenários. Outro aspeto tem que ver com as redes sociais institucionais, sendo que tentamos acompanhar as redes sociais de outras polícias e retirar boas ideias e boas práticas que consigam chegar de forma frutífera e positiva à população e aos órgãos de comunicação social.

Anexo C

Questionário ao Jornalista da SIC Rodrigo Guedes de Carvalho

1. Qual a importância que atribui à criação, na PSP, de gabinetes de comunicação compostos exclusivamente por profissionais especializados em jornalismo, relações-públicas e comunicação digital?

É muito importante a existência de um gabinete de comunicação nas polícias. Não tenho certezas sobre "profissionais especializados em jornalismo e relações-públicas", que me parecem conceitos muito diferentes. Pessoas com boas capacidades de comunicação, isso sem dúvida.

2. Que vantagens poderiam decorrer desse modelo profissionalizado (por contratação ou em outsourcing)?

Repito: todas as vantagens na existência deste departamento, muitas dúvidas sobre outsourcing.

3. Que riscos poderiam resultar desse modelo?

Os riscos de um outsourcing são transversais aos mais variados ramos de actividade; pode suceder uma falta de empenho digno da causa, uma vez que uma empresa externa tenderá a encarar cada trabalho como um negócio. Hoje com uns, amanhã com outros muito diferentes, se é que me faço entender...

4. Na sua perspetiva, quem deve ser o rosto da PSP nas entrevistas e conferências de imprensa: polícias preparados como porta-vozes, ou profissionais de comunicação externos?

Assim sendo, defendo que a PSP deveria apostar cada vez mais na formação de quadros próprios para a Comunicação.

5. A partir da sua experiência, que boas práticas de comunicação (nacionais ou internacionais) poderiam ser aplicadas à PSP para melhorar a sua relação com a opinião pública?

Há demasiados exemplos de boas (e más) práticas para caberem aqui. O que me parece importante é a PSP perceber que deve escolher os efectivos que demonstrem mais capacidades comunicativas para terem formação suplementar com profissionais da área (media-training, digamos).

6. O que deve ser um porta-voz policial: deve limitar-se a transmitir informação institucional ou deve também assumir funções de mediação ativa entre a PSP, os media e a sociedade?

A informação institucional trata-se calmamente com comunicados...deve ser a segunda hipótese: mediação activa e constante, sem dúvida.

7. Finalmente, qual considera ser o equilíbrio desejável entre a liberdade de comunicação e a disciplina institucional numa força policial como a PSP?

Essa é uma questão difícil de responder no abstracto e no geral. Dependerá muito do caso em questão. Por mais que preze a liberdade de comunicação, também acho imprescindível que instituições da importância da PSP tenham os seus códigos e limites, desde que geridos no interesse da população e não de uma ideia de associativismo que protege os seus membros.

Anexo D

Questionário colocado ao Chefe do Gabinete de Comunicação da Polícia Espanhola Mossos d' Esquadra – Inspector Carles Vallés.

1. Considera que tendría sentido que la Policía contara con gabinetes de comunicación formados exclusivamente por profesionales especializados en periodismo, relaciones públicas y comunicación digital, en lugar de depender únicamente de policías con formación complementaria?

En la Policía de la Generalitat-Mossos d'Esquadra contamos con un modelo híbrido: la Oficina de Comunicación está formada por agentes de policía pero también cuenta con facultativos en periodismo o comunicación audiovisual. En la actualidad hay un equipo de 40 personas para cubrir toda Catalunya, de los cuales 8 son periodistas. En una visión hacia el futuro se quiere ampliar el número de periodistas, y que la proporción sea 50-50.

2. Qué ventajas y riesgos identifica en la contratación permanente de periodistas y técnicos de comunicación para trabajar en la institución?

Los periodistas se contratan para 3 años. Son interinos hasta que su plaza sala en un concurso oposición. El periodista interino, si quiere consolidar su plaza debe presentarse a la oposición y ganar la plaza. Lo que ocurre es que se han hecho pocos concursos, de manera que la gran mayoría de periodistas del equipo de comunicación en la actualidad son interinos.

Las ventajas son evidentes: aportan conocimiento, están formados académicamente, reconocen situaciones que potencialmente pueden generar alguna crisis. En un principio desconocen la organización, pero con el paso del tiempo se van formando y acaban plenamente integrados en el ecosistema policial. Los periodistas sobre todo nos ayudan en estrategia: cómo actuar, qué hacer delante de situaciones concretas.

Riesgos pocos. Podrá darse el caso de algún periodista que simplemente se integra en el equipo para hacer contactos en la policía y obtener fuentes para su propio beneficio en un futuro. Pero en nuestro caso, esta situación no se ha dado hasta el momento.

3. Piensa que la comunicación institucional debería organizarse como una carrera especializada, con estatuto propio dentro de la Policía, o debería seguir desempeñándose por policías en comisión de servicio?

En nuestro caso la destinación a la Oficina de Comunicación por parte de policías es una destinación más dentro del organigrama. Hay destinos más operativos, otros más técnicos, en todo caso nuestra Oficina es un destino más.

Para acceder a él hacemos ofrecimientos y, de los candidatos presentados, seleccionamos la persona que mejor puede encajar en el equipo y tienen mayores capacidades.

4. Cree que los gabinetes de comunicación deberían funcionar como estructuras autónomas, con cierta independencia del mando operativo, o que deben estar siempre bajo la orientación jerárquica de los directores y mandos policiales?

Al final es una cuestión de equilibrio. A mí me gustaría que igual que ocurre en la vertiente operativa, donde el máximo responsable recibe y acepta consejos de unidades especializadas que participan en el operativo, las distintas unidades se dejaran aconsejar y liderar en lo referente a comunicación y que siguieran nuestras indicaciones, que por eso estamos y somos expertos en comunicación.

Para que me entiendas, si una unidad de investigación tiene una orden judicial para acceder a un domicilio, el entrar y neutralizar a las personas que hay en dicho domicilio lo hace una unidad operativa preparada y formada para asumir esa función. Ellos deciden como se entrará en dicho domicilio y, una vez éste es seguro, a su interior acceden los policías de investigación para efectuar el registro y lo que sea necesario.

Nadie pone en duda la opinión de la unidad que efectúa la entrada. En comunicación no ocurre lo mismo. Todo el mundo se ve capaz de opinar, proponer y determinar cómo se debe hacer una acción comunicativa. Nos gustaría que nuestro criterio (técnico y profesional) no fuese cuestionado casi permanentemente.

Al final, siempre hay el camino del medio y nuestra tarea en parte es convencer a la parte operativa como haber la acción comunicativa. Pero en dicha acción es imprescindible que la operativa esté de acuerdo, porque al final serán

alguien de ellos que deberá explicar a los medios de comunicación la acción policial que se ha efectuado.

5. Si los gabinetes de comunicación tuvieran mayor autonomía técnica, sería, en su opinión, un paso hacia la profesionalización saludable de la comunicación policial? O considera que, por el contrario, es necesario mantener un control jerárquico directo para garantizar disciplina y seguridad en la gestión de la información?

Lo importante es determinar qué se quiere comunicar y que datos se quieren dar. Se debe ser transparente y honesto. Podemos equivocarnos en una cifra, pero nunca podemos engañar, porque somos fuente oficial. Si la Policía engaña la ciudadanía, nuestra reputación desaparece.

Para mí lo ideal sería que cada comisaría decidiera que necesita y que quiere explicar a la ciudadanía. Y desde la Oficina de Comunicación trazar un plan para determinar cómo hacer la comunicación deseada. Ni es tanto imponer o mandar, sino que se tiene que basar todo en una lógica estratégica.

Pero se tiene que controlar que el mensaje sea homogéneo, que no haya contradicciones...etc. También conocer contexto. Que opina la Consejería de Seguridad de estas temáticas. Si la Consejera de seguridad manifiesta públicamente que una prioridad de su mandato son hacer frente a las ocupaciones de pisos por parte de mafias, o la lucha contra la marihuana, estas prioridades políticas se deben plasmar en la práctica operativa.

Tienen que existir una línea argumental lógica entre las voluntades políticas y la realidad operativa.

6. La comunicación debe concebirse principalmente como un apoyo técnico al mando o como un área estratégica paralela, con capacidad de decisión propia?

Siempre de forma coordinada. La operativa necesita la oficina de comunicación, porque debemos explicar que hace y como lo hace la policía delante problemas de los ciudadanos.

Debemos explicar nuestra actividad, que repercute en la seguridad de la comunidad a la que protegemos. Tenemos que contar actividad policial teniendo claro que lo que hacemos es resolver problemas reales de la gente.

Lo que contamos debe ser real. Es importante hacer actividad policial, pero esta actividad también se tiene que explicar.

7. En términos de proximidad con los ciudadanos, ¿debe ser la Policía la que se acerque más a los medios y a la sociedad, o deben ser los propios medios los que se adapten a la cultura policial?

Debemos acercarnos a los medios, hablar con ellos, contarles aspectos de la Policía que queremos que lleguen a través de los medios a la ciudadanía.

8. Qué modelos internacionales de comunicación policial considera que podrían servir de referencia o inspiración?

Actualmente lo mejor es analizar lo que hacen las policías a través de sus redes sociales. Pero en general nos gusta bastante el modelo USA donde delante de cualquier crisis siempre hay un responsable que atiende a los medios al poco rato de que haya sucedido el incidente. Genera tranquilidad y seguridad en un momento complejo. Tampoco tienen problemas en difundir imágenes o explicar todo lo que se conoce.

9. Qué medidas prácticas podrían reforzar la transparencia y la confianza pública en la comunicación de la Policía?

Ofrecer declaraciones públicas. Contar lo que ha pasado y lo que se está haciendo para minimizar el impacto. Contar siempre la verdad, aunque sea cruda. Uso inteligente de las redes sociales. Planificación de posibles escenarios que en un futuro nos podrían ocurrir.

10. Finalmente, cuál cree que debe ser el equilibrio adecuado entre la libertad de comunicación y la disciplina institucional en una fuerza policial como la suya?

Lo más importante es transmitir bien lo que se quiere comunicar para que el relato que se imponga en los medios sea el que nos interesa. La Policía intervenimos

en situaciones donde muchos derechos se enfrentan (derecho de manifestación vs el deber de mantener el orden público; derecho de información vs secreto judicial de las actuaciones...etc). Al final nuestro deber es tener a la ciudadanía informada, sin relevar detalles que pueden afectar a un dispositivo o a una investigación.

Tradução própria – Anexo D

Questionário colocado ao Chefe do Gabinete de Comunicação da Polícia Espanhola (Mossos d'Esquadra) – Inspector Carles Vallés.

1. Considera que faria sentido que a Polícia contasse com gabinetes de comunicação formados exclusivamente por profissionais especializados em jornalismo, relações públicas e comunicação digital, em vez de depender apenas de polícias com formação complementar?

Na Polícia da Generalitat–Mossos d'Esquadra contamos com um modelo híbrido: o Gabinete de Comunicação é composto por agentes policiais mas também por especialistas em jornalismo ou comunicação audiovisual. Atualmente existe uma equipa de 40 pessoas para cobrir toda a Catalunha, das quais 8 são jornalistas. Numa perspetiva de futuro, pretende-se ampliar o número de jornalistas, e que a proporção seja 50-50.

2. Que vantagens e riscos identifica na contratação permanente de jornalistas e técnicos de comunicação para trabalhar na instituição?

Os jornalistas são contratados por 3 anos. São interinos até que a sua vaga seja aberta a concurso público. O jornalista interino, se quiser consolidar a sua vaga, deve apresentar-se ao concurso e obter a vaga. O que acontece é que têm sido realizados poucos concursos, pelo que a grande maioria dos jornalistas da equipa de comunicação, atualmente, são interinos.

As vantagens são evidentes: aportam conhecimento, têm formação académica, reconhecem situações que potencialmente podem gerar uma crise. Inicialmente desconhecem a organização, mas com o tempo vão-se formando e acabam plenamente integrados no ecossistema policial. Os jornalistas ajudam-nos sobretudo na estratégia: como atuar, o que fazer perante situações concretas.

Riscos, poucos. Poderá existir o caso de algum jornalista que simplesmente se integre na equipa para criar contactos dentro da polícia e obter fontes para benefício próprio no futuro. Mas no nosso caso, essa situação ainda não se verificou.

3. Considera que a comunicação institucional deveria organizar-se como uma carreira especializada, com estatuto próprio dentro da Polícia, ou deve continuar a ser desempenhada por polícias em comissão de serviço?

No nosso caso, a afetação ao Gabinete de Comunicação por parte de polícias é apenas mais uma colocação dentro do organigrama. Existem destinos mais operacionais, outros mais técnicos, e o nosso Gabinete é apenas mais um destino.

Para aceder, abrimos vagas e, entre os candidatos apresentados, selecionamos a pessoa que melhor se enquadra na equipa e que apresenta maiores capacidades.

4. Acha que os gabinetes de comunicação deveriam funcionar como estruturas autónomas, com alguma independência do comando operativo, ou devem estar sempre sob a orientação hierárquica dos diretores e comandos policiais?

No final é uma questão de equilíbrio. Gostaria que, tal como acontece na vertente operativa — em que o máximo responsável recebe e aceita conselhos de unidades especializadas que participam na operação — as diferentes unidades também se deixassem aconselhar e liderar no que toca à comunicação, seguindo as nossas indicações, porque é para isso que estamos aqui e porque somos especialistas em comunicação.

Para que me entenda: se uma unidade de investigação tem uma ordem judicial para entrar num domicílio, a entrada e neutralização das pessoas que lá se encontram é feita por uma unidade operativa preparada e treinada para essa função. São eles que decidem como entrar, e só depois de o espaço estar seguro é que entram os investigadores para efetuar a busca e o necessário.

Ninguém questiona a opinião da unidade que efetua a entrada. Em comunicação não acontece o mesmo. Toda a gente se sente capaz de opinar, propor e determinar como deve ser feita uma ação comunicativa. Gostaríamos que o nosso critério (técnico e profissional) não fosse quase permanentemente questionado.

No final, existe sempre um caminho intermédio e a nossa tarefa é, em parte, convencer a parte operativa sobre como levar a cabo a ação comunicativa. Mas, nessa ação, é imprescindível que a parte operativa esteja de acordo, porque, no final, será alguém dessa área que terá de explicar aos meios de comunicação a ação policial realizada.

5. Se os gabinetes de comunicação tivessem maior autonomia técnica, seria, na sua opinião, um passo saudável para a profissionalização da comunicação policial? Ou considera que, pelo contrário, é necessário manter um controlo hierárquico direto para garantir disciplina e segurança na gestão da informação?

O importante é determinar o que se quer comunicar e que dados se querem transmitir. É necessário ser transparente e honesto. Podemos enganar-nos num número, mas nunca

podemos mentir, porque somos fonte oficial. Se a Polícia enganar a cidadania, a nossa reputação desaparece.

Para mim, o ideal seria que cada esquadra decidisse o que precisa e o que quer comunicar aos cidadãos. E, a partir daí, o Gabinete de Comunicação traçaria um plano para determinar como fazer essa comunicação. Não se trata tanto de impor ou mandar, mas de basear tudo numa lógica estratégica.

Mas é também necessário garantir que a mensagem seja homogênea, sem contradições. E conhecer o contexto: o que pensa a Secretaria de Segurança sobre esses temas. Se a Secretária da Segurança manifesta publicamente que uma prioridade do seu mandato é combater a ocupação de habitações por máfias, ou o combate à marihuana, essas prioridades políticas têm de ser refletidas na prática operativa.

Deve existir uma linha argumental lógica entre as vontades políticas e a realidade operativa.

6. A comunicação deve ser concebida principalmente como um apoio técnico ao comando ou como uma área estratégica paralela, com capacidade de decisão própria?

Sempre de forma coordenada. A parte operativa precisa do Gabinete de Comunicação, porque devemos explicar o que faz e como atua a polícia perante os problemas dos cidadãos.

Temos de explicar a nossa atividade, que repercute na segurança da comunidade que protegemos. Temos de comunicar a atividade policial deixando claro que o que fazemos é resolver problemas reais da população.

O que comunicamos deve ser real. É importante realizar atividade policial, mas essa atividade também tem de ser explicada.

7. Em termos de proximidade com os cidadãos, deve ser a Polícia a aproximar-se mais dos meios e da sociedade, ou devem ser os próprios meios a adaptar-se à cultura policial?

Devemos aproximar-nos dos meios, falar com eles, explicar-lhes aspetos da Polícia que queremos que cheguem à cidadania através da comunicação social.

8. Que modelos internacionais de comunicação policial considera que poderiam servir de referência ou inspiração?

Atualmente, o melhor é analisar o que fazem as polícias através das suas redes sociais. Mas, em geral, apreciamos bastante o modelo dos EUA, onde, perante qualquer

crise, há sempre um responsável que atende os meios de comunicação pouco depois de o incidente ocorrer. Isso gera tranquilidade e segurança num momento complexo. Também não têm problemas em difundir imagens ou explicar tudo o que é conhecido.

9. Que medidas práticas poderiam reforçar a transparência e a confiança pública na comunicação da Polícia?

Fazer declarações públicas. Contar o que aconteceu e o que está a ser feito para minimizar o impacto. Contar sempre a verdade, mesmo que seja dura. Uso inteligente das redes sociais. Planeamento de cenários possíveis que no futuro nos possam ocorrer.

10. Finalmente, qual considera que deve ser o equilíbrio adequado entre a liberdade de comunicação e a disciplina institucional numa força policial como a sua?

O mais importante é transmitir bem o que se quer comunicar para que a narrativa que prevaleça nos meios seja a que nos interessa. A Polícia intervém em situações onde muitos direitos se confrontam (direito de manifestação vs. dever de manter a ordem pública; direito à informação vs. segredo de justiça das investigações, etc.). No final, o nosso dever é manter a cidadania informada, sem revelar detalhes que possam comprometer um dispositivo ou uma investigação.

Anexo E

Questionário à Comissária Agathe Faucault – Chefe do Gabinete de Comunicação da Polícia Nacional Francesa (SICoP).

1. Le service est-il composé uniquement de policiers, ou recrutez-vous aussi des professionnels civils ayant une formation en journalisme, communication ou relations publiques?

Le service est composé à 50% de policiers et 50% de non-policiers. Cette dualité se retrouve à la tête du service, le chef du service étant un policier et son adjoint un non-policier, professionnel de la communication. Les policiers sont affectés au pôle médias, qui gère les relations avec les journalistes, au pôle réseaux sociaux, qui anime les réseaux sociaux de l'institution, et au pôle communication. Les policiers parlent aux policiers. Toutefois, sur les missions techniques, comme la veille des réseaux sociaux, la photographie, l'infographie, la vidéo ou encore la gestion de la marque Police nationale, les agents affectés ne sont pas policiers. Ce sont des contractuels.

2. Lorsqu'il s'agit d'interviews ou d'apparitions publiques, sont-elles généralement assurées par des policiers? Dans ce cas, la préparation est-elle réalisée par l'équipe de communication?

Oui. Ce sont toujours des personnes affectés à un service de police. Nous privilégions les prises de paroles en tenue d'uniforme, pour faciliter l'identification de l'institution.

3. Le personnel de communication suit-il une carrière distincte au sein de l'organisation, ou s'agit-il de policiers ayant une formation complémentaire en communication?

Les policiers dédiés à des missions de communication suivent une

formation particulière, qu'ils soient amenés à prendre la parole en public ou chargés de communication dans les territoires.

4. Le responsable du service est-il un officier de police ou un expert civil spécialisé en communication/médias ?

Le chef est un policier, ce qui est important en terme de représentation du service et de crédibilité auprès des autres directions de l'institution policière. Son adjoint est un civil formé à la communication, indispensable pour la gestion de la dimension technique de la communication institutionnelle (relation avec les agences, stratégie de communication, etc.).

5. Disposez-vous de directives internes, de politiques ou de documents officiels qui décrivent la gestion de la communication et des relations avec les médias?

La communication et les relations avec les médias sont cadrées, comme toute mission de police. Elles font l'objet de validation hiérarchique, de compte-rendu, exigent de la neutralité et le respect du devoir de réserve.

6. Pourriez-vous également partager des informations sur l'organigramme du service, les réunions de coordination et le fonctionnement quotidien?

L'organisation du service est décrite dans la réponse à la question 1. Des réunions quotidiennes réunissent les chefs des pôles, afin de coordonner l'action du service. Des réunions avec le cabinet du ministre ont lieu régulièrement.

Tradução própria – Anexo E

Questionário à Comissária Agathe Faucault – Chefe do Gabinete de Comunicação da Polícia Nacional Francesa (SICoP)

1. O serviço é composto apenas por polícias, ou também recruta profissionais civis com formação em jornalismo, comunicação ou relações-públicas?

O serviço é composto por 50% de polícias e 50% de não-polícias. Esta dualidade encontra-se também na chefia do serviço, sendo o chefe do serviço um polícia e o seu adjunto um não-polícia, profissional da comunicação.

Os polícias são afetos ao polo de media, que gere as relações com os jornalistas, ao polo de redes sociais, que dinamiza as redes sociais da instituição, e ao polo de comunicação. Os polícias falam com os polícias.

No entanto, nas missões técnicas, como a monitorização das redes sociais, a fotografia, a infografia, o vídeo ou ainda a gestão da marca Police nationale, os agentes afetos não são polícias. São contratados.

2. Quando se trata de entrevistas ou de aparições públicas, são geralmente asseguradas por polícias? Nesse caso, a preparação é feita pela equipa de comunicação?

Sim. São sempre pessoas afetas a um serviço policial. Privilegiamos as intervenções em uniforme, para facilitar a identificação da instituição.

3. O pessoal de comunicação segue uma carreira distinta no seio da organização, ou trata-se de polícias com formação complementar em comunicação?

Os polícias dedicados a missões de comunicação seguem uma formação particular, quer sejam chamados a intervir em público, quer sejam encarregados da comunicação nos territórios.

4. O responsável do serviço é um oficial de polícia ou um perito civil especializado em comunicação/media?

O chefe é um polícia, o que é importante em termos de representação do serviço e de credibilidade junto das outras direções da instituição policial. O seu adjunto é um civil formado em comunicação, indispensável para a gestão da dimensão técnica da comunicação institucional (relação com agências, estratégia de comunicação, etc.).

5. Dispõem de diretivas internas, políticas ou documentos oficiais que descrevem a gestão da comunicação e das relações com os media?

A comunicação e as relações com os media são enquadradas, como qualquer missão policial. São objeto de validação hierárquica, de relatórios, exigem neutralidade e o respeito pelo dever de reserva.

6. Poderia igualmente partilhar informações sobre o organograma do serviço, as reuniões de coordenação e o funcionamento quotidiano?

A organização do serviço é descrita na resposta à questão 1. Reuniões diárias reúnem os chefes dos polos, a fim de coordenar a ação do serviço.

Reuniões com o gabinete do ministro têm lugar regularmente.

Anexo F

Questionário efetuado ao Chefe do Gabinete Digital e Notícias da Lincoln Police - Samuel Parker

1. Is the department composed of police officers, or do you also hire civilian professionals with qualifications in journalism, media, or public relations?

Our Corporate Communications department does not include any police officers, although one of our Communications and Media Advisors was previously a police officer before taking a staff role. We do have some people in our team who previously worked in journalism and public relations, but not all.

2. In the case of media interviews or public appearances, are these usually carried out by police officers? If so, are they prepared in advance by the communications team?

Yes, in the majority of cases we would ask a police officer to carry out an interview. The police officer we ask would depend on the topic eg interviews about an issue affecting a local area might be undertaken by the Inspector, whereas an interview on the Force finances would be the Chief Constable. The communications team would provide briefings ahead of these interviews to make sure they have all relevant information and potential questions that they may be asked.

3. Do your communications staff follow a separate career path within the organisation, or are they police officers with additional training in communication?

The vast majority of people who work in our department have been recruited from outside policing.

4. Is the head of the communications department a sworn police officer, or a civilian expert in the field of media or public relations?

The Head of Corporate Communications is a former journalist with the Press Association. She initially joined the Force as a Communications Officer, and has since been promoted twice within the organisation to lead the department. It is very rare for Heads of Corporate Communications to be police officers.

5. Additionally, I would be grateful if you could share any internal guidelines, policies, or official documents that describe how public relations and communications are structured and managed within your organisation.

This is the external page that relates to media enquiries, also included is a link to our Service Level Statement which outlines what we will and won't provide to journalists, and the reasons why. I have attached a departmental structure chart as a PDF.

6. Any information or materials you could provide would be of great help to my research and would be sincerely appreciated.

We have a relatively flat structure in our department with only two managers: the Head of Corporate Communications, and the News and Digital Manager. Line management of other staff is split between these two roles. We have a mixture of office and home working, a morning meeting involving everyone, and in-person monthly planning meetings.

Tradução própria – Anexo F

**Questionário efetuado ao Chefe do Gabinete Digital e Notícias da Lincolnshire Police
– Samuel Parker**

1. O departamento é composto por polícias ou também contratam profissionais civis com qualificações em jornalismo, media ou relações-públicas?

O nosso departamento de Comunicação Corporativa não inclui nenhum polícia, embora um dos nossos *Communications and Media Advisors* tenha sido anteriormente polícia antes de assumir um cargo de pessoal civil. Temos algumas pessoas na equipa que já trabalharam em jornalismo e em relações públicas, mas não todas.

2. No caso de entrevistas aos media ou aparições públicas, estas são normalmente realizadas por polícias? Em caso afirmativo, são preparadas antecipadamente pela equipa de comunicação?

Sim, na maioria dos casos pedimos a um polícia para realizar a entrevista. O polícia escolhido depende do tema: por exemplo, entrevistas sobre um problema que afeta uma área local podem ser feitas pelo Inspetor, enquanto uma entrevista sobre as finanças da Force será conduzida pelo *Chief Constable*. A equipa de comunicação fornece briefings antes dessas entrevistas para garantir que dispõem de toda a informação relevante e das potenciais perguntas que possam ser colocadas.

3. O pessoal de comunicação segue uma carreira separada dentro da organização, ou trata-se de polícias com formação adicional em comunicação?

A grande maioria das pessoas que trabalham no nosso departamento foi recrutada fora da polícia.

4. O chefe do departamento de comunicação é um polícia no ativo ou um perito civil na área dos media ou das relações-públicas?

O Chefe de Comunicação Corporativa é um ex-jornalista da Press Association. Inicialmente ingressou na Force como *Communications Officer* e, desde então, foi promovido duas vezes dentro da organização até liderar o departamento. É muito raro que os Chefes de Comunicação Corporativa sejam polícias.

5. Além disso, poderia partilhar eventuais diretrizes internas, políticas ou documentos oficiais que descrevem como as relações-públicas e a comunicação estão estruturadas e geridas na vossa organização?

Esta é a página externa que se relaciona com os pedidos dos media, incluindo também uma ligação para a nossa *Service Level Statement*, que descreve o que fornecemos e o que não fornecemos aos jornalistas, e as razões por detrás dessas decisões. Anexei um organograma do departamento em formato PDF.

6. Qualquer informação ou material que pudesse fornecer seria de grande ajuda para a minha investigação e seria sinceramente apreciada.

Temos uma estrutura relativamente plana no nosso departamento, com apenas dois gestores: o Chefe de Comunicação Corporativa e o *News and Digital Manager*. A gestão de linha do restante pessoal é dividida entre estas duas funções. Temos uma combinação de trabalho presencial e remoto, uma reunião matinal com todos os elementos, e reuniões mensais de planeamento pessoalmente.

I. TÍTULO DO TRABALHO - CABEÇALHO
