

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

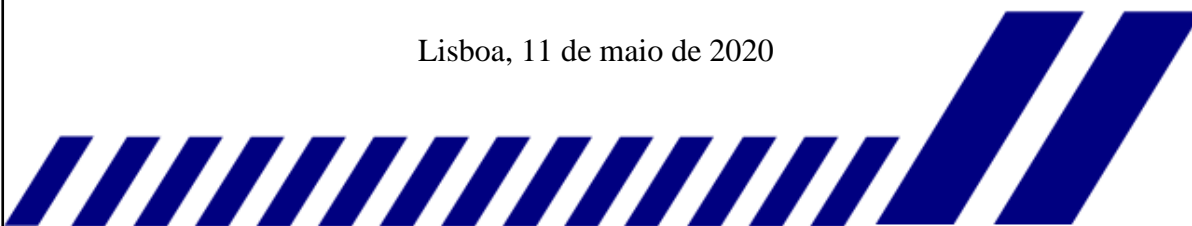
XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Plano de Comunicação Externa no  
Contexto da Polícia de Segurança  
Pública**

Orientador: Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

Coorientador: Superintendente José Joaquim Antunes Fernandes

Lisboa, 11 de maio de 2020



**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Plano de Comunicação Externa no  
Contexto da Polícia de Segurança  
Pública**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a  
orientação da Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado e coorientação do  
Superintendente José Joaquim Antunes Fernandes.





**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e  
Segurança Interna

**Curso:** XXXII CFOP

**Orientador:** Professora Doutora Sónia Morgado

**Coorientador:** Superintendente José Fernandes


**Título:** Plano de Comunicação Externa no Contexto da  
Polícia de Segurança Pública

**Autor:** Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde

**Local de Edição:** Lisboa

**Data de Edição:** maio de 2020





À minha irmã, pelo esforço, pela dedicação e pela certeza.  
Ao meu irmão, pelo exemplo, pela coragem e pela presença.  
Ao meu pai, pela visão, pela supervisão e pela determinação.

À minha mãe, pela ternura, pelo carinho e pelo apoio.  
Aos meus avós que nos viram crescer, lutar e conseguir.  
À minha família pela união, pela força e pela perseverança.

## Agradecimentos

Endereço os meus mais sinceros e humildes agradecimentos aos meus queridos pais por fazerem de mim a mulher que hoje sou, bem como, aos meus queridos irmãos com quem partilho valores e conquistas e aos meus queridos avós que nos ajudaram a crescer com a sua experiência e sabedoria. De igual modo, os meus agradecimentos à Cláudia, à Inês, à Beatriz e ao Eduardo Gonçalves por fazerem parte desta família e por tornarem esta união mais forte.

Os meus singelos agradecimentos à Polícia de Segurança Pública e, particularmente, à Escola Prática de Polícia e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna por me permitirem viver uma carreira e um sonho que há muito desejava alcançar. Para além de um sonho de família é um sonho pessoal, por isso, a todos os que contribuíram para a sua concretização, o meu eterno obrigada. Com o meu ingresso no XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia pude experienciar momentos e desafios que recordo com emocionada nostalgia, ao lado de colegas como o Ricardo Silva que ao longo dos cinco anos dispensou várias horas de estudo e de conversa comigo e a Catarina Monteiro em quem vi uma amiga. Porém, aos restantes colegas de curso que me acompanharam e me viram crescer, enquanto pessoa e profissional, deixo igualmente uma palavra de agradecimento. Durante a frequência do curso conheci também novas pessoas com as quais criei laços de amizade, preenchendo, ainda mais, a minha vida. Destas pessoas destaco a Ana Mendonça e o grupo de amigos que fomos criando juntas e também a Daniela Costa, a Sara Rodrigues, a Catarina Vale, a Inês Baptista, a Cátia Góis e a Cátia Vieira que mostraram ser amigas para a vida.

Da mesma forma, agradeço à minha orientadora Professora Doutora Sónia Morgado toda a sua disponibilidade, atenção e apoio no desenvolvimento da presente Dissertação de Mestrado, assim como, ao meu coorientador Superintendente José Fernandes pelo interesse e acompanhamento demonstrados. Reservo, também, agradecimentos a todos os Oficiais de Polícia que me apoiaram nas diversas etapas de construção desta investigação. Neste sentido, os mesmos são dirigidos ao Intendente Alexandre Coimbra, ao Intendente Nuno Carocha, ao Comissário David Pereira, ao Comissário Bruno Pires, à Subcomissário Catarina Tomeno e ao Subcomissário Tiago Fernandes, assim como, à Subcomissário Ana Carvalho.

Por tudo isto sou uma pessoa mais feliz. Obrigada!

## Resumo

A comunicação é vital à sobrevivência dos indivíduos e das organizações. As instituições fechadas não prosperam pois precisam dos seus públicos para cumprir com os seus objetivos. A Polícia de Segurança Pública (PSP) promotora da segurança interna, tem uma missão de enorme responsabilidade devendo comunicar para esclarecer e informar. Esta comunicação deve ser planeada e gerida como medida acauteladora das ações desproporcionadas e inopinadas perante a mediatização da atividade policial e o escrutínio público. A inclusão de estratégia e planeamento na comunicação externa da PSP é necessária para uma postura mais preventiva e menos reativa. Neste contexto, os Órgãos de Comunicação Social (OCS) são um público externo de interesse estratégico para a PSP pela sua capacidade de ampliação da mensagem institucional e de mediação social. Assim, é pretendido melhorar o desempenho comunicacional da PSP para os OCS de forma a atingir os restantes públicos. Destarte, neste estudo exploratório de finalidade aplicada houve recurso a uma entrevista para aferir os objetivos institucionais e a um inquérito por questionário a partir da técnica Delphi para conhecer as necessidades comunicacionais dos OCS. A análise dos dados veio revelar que os OCS não estão totalmente satisfeitos com o atual desempenho comunicativo da PSP dado que a totalidade das suas necessidades não está satisfeita. Neste contexto, foi introduzido um instrumento de gestão: o plano de comunicação como uma resposta mais segura e eficaz pois recorre à perceção dos próprios OCS como fonte, minimizando a sua ineficácia.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação Estratégica; Comunicação Externa; Comunicação Organizacional; Plano de Comunicação.

## Abstract

Communication is vital to the survival of individuals and organizations. Closed institutions do not thrive because they need their audiences to fulfill their goals. The *Polícia de Segurança Pública* (PSP), which promotes internal security, has a mission of enormous responsibility and must communicate to clarify and inform. This communication must be planned and managed as a precautionary measure against disproportionate and unexpected actions in view of the media coverage of police activity and public scrutiny. The inclusion of strategy and planning in the external communication of the PSP is necessary for a more preventive and less reactive posture. In this context, the *Órgãos de Comunicação Social* (OCS) are an external public of strategic interest to the PSP due to their capacity to expand the institutional message and social mediation. Thus, it is intended to improve the communicational performance of PSP for OCS in order to reach the other audiences. Thus, in this exploratory study with an applied purpose, an interview was used to assess institutional objectives and a questionnaire survey based on the Delphi technique to learn about the communicational needs of OCS. The analysis of the data revealed that the OCS are not fully satisfied with the current communicative performance of the PSP since the totality of their needs is not satisfied. In this context, a management tool was introduced: the communication plan as a safer and more effective response because it uses the perception of the OCS themselves as a source, minimizing its inefficiency.

**Keywords:** Communication; External Communication; Organizational Communication; Communication Plan; Strategic Communication.

## Índice Geral

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I – Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II – Comunicação nas Organizações .....</b>	<b>6</b>
2.1. Conceito de Comunicação .....	6
2.2. Comunicação Digital .....	10
2.3. Comunicação Organizacional .....	14
2.4. Comunicação Externa .....	20
2.5. Comunicação Estratégica.....	22
2.6. Plano de Comunicação.....	26
<b>Capítulo III – Polícia de Segurança Pública .....</b>	<b>30</b>
3.1. Opções Estratégicas .....	30
3.2. Política de Comunicação .....	32
3.2.1. Plano Estratégico do COMETLIS 2018-2020 .....	33
3.2.2. Manual de Comunicação COMETLIS.....	34
3.2.3. Relatório de Inquérito de Satisfação aos <i>Stakeholders</i> .....	36

<b>Capítulo IV – Método</b> .....	<b>37</b>
4.1. Modelo Conceptual.....	37
4.2. Hipóteses de Investigação.....	38
4.3. <i>Corpus</i> .....	40
4.4. Caracterização dos Participantes .....	40
4.5. Instrumentos de Recolha de Dados.....	41
4.5.1. Técnica Delphi .....	41
4.5.2. Entrevista.....	42
4.6. Procedimentos.....	44
4.6.1. Questionário .....	44
4.6.2. Entrevista.....	44
<b>Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>45</b>
<b>Capítulo VI – Conclusão</b> .....	<b>59</b>
<b>Referências</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Processo de Codificação da Mensagem .....	8
Figura 2. Dimensões da Comunicação Organizacional.....	15
Figura 3. Finalidades da Comunicação Pública .....	18
Figura 4. Conceito de Avaliação da Comunicação Organizacional .....	19
Figura 5. Relação entre Organização e <i>Stakeholders</i> .....	21
Figura 6. Estratégias de Visibilidade e Legitimação .....	22
Figura 7. Propósitos Organizacionais .....	23
Figura 8. Requisitos para um Projeto de Comunicação.....	24
Figura 9. Setores de Comunicação nas Organizações .....	25
Figura 10. Sete Etapas de Elaboração do Plano de Comunicação.....	27
Figura 11. Oito Etapas de Elaboração do Plano de Comunicação .....	28
Figura 12. Atividades de Marketing e Plano de Comunicação .....	29
Figura 13. <i>Stakeholders</i> definidos pelo COMETLIS 2018-2020 .....	34
Figura 14. Considerações Finais sobre os <i>Stakeholders</i> .....	36
Figura 15 - Modelo Conceptual do Estudo.....	38

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Níveis de Consensos .....	46
Tabela 2. Níveis de Consensos .....	47
Tabela 3. Níveis de Consensos .....	49
Tabela 4. Níveis de Consensos .....	50
Tabela 5. Caracterização Participantes por Género .....	78
Tabela 6. Caracterização Participantes por Idade.....	78
Tabela 7. Caracterização Participantes por Estado Civil.....	78
Tabela 8. Caracterização Participantes por Habilitações Literárias .....	79
Tabela 9. Caracterização Participantes por OCS .....	79
Tabela 10. Caracterização Participantes por Área Profissional.....	79
Tabela 11. Caracterização Participantes por Experiência Profissional .....	80
Tabela 12. Considera a comunicação importante para a PSP.....	81
Tabela 13. Está satisfeito com a atual política de comunicação da PSP .....	81
Tabela 14. Considera a comunicação promovida pela PSP exemplar .....	82
Tabela 15. Recebe frequentemente a comunicação emanada pela PSP .....	82
Tabela 16. Navega frequentemente na página da Internet da PSP .....	83
Tabela 17. Visualiza o canal de Youtube da PSP frequentemente.....	83
Tabela 18. Utiliza o Facebook da PSP frequentemente .....	84
Tabela 19. Recorre ao Twitter da PSP frequentemente.....	84
Tabela 20. Recorre ao Instagram da PSP frequentemente .....	85
Tabela 21. A comunicação produzida pela PSP respeita a linguagem dos OCS.....	85
Tabela 22. Existem longos períodos de ausência de uma ação comunicacional da PSP ....	86
Tabela 23. A comunicação elaborada pela PSP obedece a critérios de objetividade .....	86
Tabela 24. As ações comunicativas da PSP chegam em tempo útil às redações .....	87
Tabela 25. A comunicação produzida pela PSP contém a informação necessária.....	87
Tabela 26. Toma conhecimento da atividade operacional da PSP pela PSP.....	88
Tabela 27. A PSP deve criar protocolos com os OCS.....	88
Tabela 28. A PSP deve promover a criação de um canal rádio.....	89
Tabela 29. A PSP deve apostar num canal televisivo.....	89
Tabela 30. A PSP deve criar uma aplicação móvel.....	90
Tabela 31. A PSP deve apostar em entrevistas e reportagens .....	90

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

Tabela 32. A PSP deve privilegiar os comunicados de imprensa .....	91
Tabela 33. A PSP deve reforçar os conteúdos das redes .....	91
Tabela 34. A PSP deve criar uma plataforma de consulta rápida de dados operacionais ...	92
Tabela 35. A PSP deve apostar numa rubrica rádio e televisão .....	92
Tabela 36. A PSP deve promover reuniões periódicas com os Chefes de redação .....	93
Tabela 37. Realizar Exposições .....	93
Tabela 38. Realizar Eventos .....	94
Tabela 39. Promover Conferências .....	94
Tabela 40. Promover Demonstrações .....	95
Tabela 41. Criar Publicações .....	95
Tabela 42. Criar Parcerias .....	96
Tabela 43. Dar Entrevistas .....	96
Tabela 44. Qual é a FSS que melhor promove a comunicação institucional? .....	97
Tabela 45. Teste de Relação 1B .....	99
Tabela 46. Teste de Relação Grupo 3 .....	99
Tabela 47. Teste de Relação Grupo 5 .....	99

## Índice de Anexos

Anexo 1 - Painel Delphi .....	78
Anexo 2 - Níveis de Concordância.....	81
Anexo 3 - Testes de Normalidade .....	98
Anexo 4 - Testes de Qui-Quadrado .....	99
Anexo 5 - Despacho de Autorização .....	100
Anexo 6 - Questionário .....	101
Anexo 7 - Entrevista.....	110
Anexo 8 - Proposta de Plano .....	119

## Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

AP	Administração Pública
CIP	Comunicação de Interesse Público
COMETLIS	Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa
DNPSP	Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GIRP	Gabinete de Imprensa e Relações Públicas
NIRP	Núcleo de Imprensa e Relações Públicas
OCS	Órgãos de Comunicação Social
PSP	Polícia de Segurança Pública
RP	Relações Públicas
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TRS	Teoria das Representações Sociais

## Capítulo I – Introdução

Compreendendo a importância da comunicação, planeamento e gestão operacionais, para a Polícia de Segurança Pública (PSP) torna-se essencial a existência de uma estratégia comunicacional adequada à sua atuação. No quotidiano policial, não só, a comunicação deve acompanhar a instituição e a sua atividade, como deve estar sempre presente, devendo esta comunicar por forma, a ser escutada e compreendida, tanto pelo cidadão como pelas diversas entidades intervenientes na sociedade. Importa, assim, incluir nos diversos planeamentos, uma vertente comunicacional delineada e eficaz, capaz de fazer face à grande mediatização e escrutínio públicos a que esta Polícia está sujeita, razão pela qual é realizado este estudo, tendo em conta a pertinência e a atualidade do elemento da comunicação nas organizações.

Na verdade, a comunicação, na esfera pública, deve respeitar rigorosos critérios de racionalização e de gestão, ao invés da prática de políticas de comunicação desproporcionais ou inopinadas, que não contêm um planeamento. Neste sentido, é oportuno fazer uma revisão das políticas comunicacionais existentes na PSP, por forma, a permitir a construção de uma estratégia que possa cobrir as necessidades de comunicação da instituição, através da elaboração de um plano de comunicação. Assim, Meirinhos (2015) defende que um plano estratégico da organização fornece um conjunto de referências direcionais da atividade, ao passo que um plano de comunicação vem oferecer o sentido e a forma da sua apresentação.

Neste sentido, a comunicação não é exclusiva dos indivíduos pois existe, igualmente, para todas as organizações, cabendo a estas elaborar uma comunicação adequada aos seus propósitos, visando alcançar objetivos e expectativas. Ao mesmo tempo, o planeamento deve providenciar a avaliação dos impactos, com vista a futuros aperfeiçoamentos, todavia, para Caetano e Rasquilha (2004) o desenvolvimento das instituições depende da confiança que os públicos nelas depositam, logo, a “manutenção deste clima de confiança obriga a que se estabeleça entre ambos um diálogo permanente, que utiliza para tal diversos meios” (p. 36).

No ponto de vista de Emery, Ault e Agee (1971) uma organização que queira chegar aos seus públicos, deve atender às diversas ferramentas comunicacionais ao seu dispor, tais como, a rádio, a televisão, os jornais, as revistas e as plataformas digitais. Estas, por sua vez, chegando a uma audiência cada vez mais diversificada, são responsáveis pela divulgação, em massa, de informação, de ideias ou de condutas. Deste modo, as organizações devem ser capazes de preparar a sua comunicação tendo como base estes recursos e os públicos visados.

Assim, Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos e Varela (2015) mencionam os Órgãos de Comunicação Social (OCS) como sendo participantes ativos na construção da imagem das instituições, uma vez que, os seus conteúdos originam reflexos na formação da perceção das pessoas. Neste sentido, Giacomantonio (1976) assume que os OCS desempenham um papel determinante nos processos de transformação e de conservação culturais da sociedade.

Consequentemente, a PSP ao prestar um serviço público ao cidadão e à sociedade em geral, está a promover o que Paulino e Oliveira (2016) consideram que é da “participação e o envolvimento de todos, na medida em que, aquilo que se diz público pode afetar direta ou indiretamente o interesse e a vida do coletivo” (p. 56). Logo, para além das preocupações inerentes à prestação do serviço, a comunicação organizacional não deve ser desprimorada, sob pena de trazer desvalor à própria instituição e ao serviço que esta presta.

Como tal, Taylor (2007) alerta que a comunicação ao nível das organizações é ainda um empreendimento modesto à escala mundial. Portanto, para que as instituições se possam representar na sociedade, para que possam ser aceites e compreendidas pelos cidadãos e para que façam chegar a sua mensagem, necessitam de explorar as suas necessidades e os seus objetivos institucionais, valendo-se de uma estratégia comunicacional concreta e atualizada. Assim, Kunsch (2004) implementa que “as ações comunicativas precisam de ser guiadas por uma filosofia e por uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências dos públicos e da sociedade” (p. 46).

Nesta senda, para Kunsch (2006) as organizações, em geral, são fontes emissoras de informações para os seus públicos, sendo que nem todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados. Como tal, é importante considerar os aspetos relacionais e de contexto, os condicionalismos internos e externos e toda a complexidade relativa ao processo comunicativo da própria instituição. Deste modo, para que a comunicação respeite a missão e os valores institucionais esta deve obedecer a uma estratégia.

Por conseguinte, para Carrilho (2014) o “papel desempenhado pela estratégia é uma condição indispensável à comunicação orientada para as metas, sendo ela própria obrigatória no contexto da comunicação das organizações” (p. 72). Por efeito, à PSP importa a criação de uma estratégia viável a transmitir a mensagem institucional e assente em propósitos bem delineados. Estes, por sua vez, devem estar materializados nas ações tidas pelo dispositivo policial e na adoção de mecanismos de gestão da comunicação que sejam capazes de refletir a identidade e a visão desta Polícia em todos os cenários de atuação.

Atendendo à natureza de serviço público prestado pela PSP, a interação regularmente existente entre o seu efetivo e a população implica uma multiplicidade de atos comunicativos que deve ser acautelada. Por isso, cabe à instituição cobrir todas as iniciativas que acarretem envolvimento com a sociedade, promovendo a segurança dos polícias, o sucesso da atividade policial e a satisfação global dos públicos envolvidos.

Nesta perspetiva, decorre da missão da PSP a existência de um elevado escrutínio público na sequência das diversas ocorrências e intervenções. Deste modo, é importante para esta Polícia a salvaguarda da imagem e prestígio institucionais como forma de garantir a sua existência e como resposta às mutações constantes vividas nos meios comunitários. Logo, as instituições modernas devem acompanhar as transformações sociais e inovar para garantir a sua sobrevivência. Isto porque Elias (2018) considera que a “sociedade contemporânea é crescentemente globalizada, reticular e tecnológica” (p. 24).

Por conseguinte, a comunicação é fundamental para a continuidade da interação das organizações e dos indivíduos no meio circundante ao proporcionar a sociabilização destes. A forma como é estabelecida a comunicação a partir das instituições muito refere acerca das mesmas, sendo que, a perceção dos públicos da organização potencia o sucesso ou fracasso desta. Daqui resulta, este propósito de investigação centrado, não na comunicação interna da PSP mas na comunicação externa que esta Polícia desenvolve.

Nesta senda, Carrillo (2014) acrescenta que a prática de uma comunicação estratégica concretiza, necessariamente, a implementação de uma comunicação gerida, logo, aquelas organizações que a desenvolvem, obtêm uma comunicação que compreende a utilização dos recursos disponíveis para os fins pretendidos. Por esta via, uma instituição como a PSP, ao adotar uma comunicação estratégica deverá empregar meios ao dispor da comunicação, de modo a acompanhar as exigências dos seus públicos e a acautelar de forma sustentável o uso das ferramentas de que dispõe, tendo em vista, o desenvolvimento e sucesso da sua missão.

Perante isto, Elias (2018) adverte que as instituições só se desenvolvem e sobrevivem adquirindo adaptação ao contexto político, social, económico e cultural que as rodeia. Em verdade, a ciência pode ajudar muito as organizações a preparem o seu presente e futuro, ao nortear as suas decisões, através da aplicação de estudos concretos, porém, às organizações compete a adoção de medidas derivadas do conhecimento adquirido. Por isso, Santo (2015) defende que no uso da ciência “deve procurar-se a clareza, a simplicidade e a fundamentação metodológica, e contrariar o obscurantismo e a arbitrariedade” (p. 8).

Assim, tendo em conta, a importância da investigação, é relevante verificar que para o contexto comunicacional da PSP a existência de uma concreta estratégia, em muito importa para a prossecução da atividade policial. Isto porque, mais do que atuar é preciso comunicar, para que os destinatários dessa atuação a compreendam e para que outros a considerem como legítima e adequada. Por esta razão, se elabora o presente estudo, a fim de dotar de um bom planeamento a comunicação organizacional externa desta Polícia.

Para este propósito e discorrendo sobre a relevância da gestão da comunicação para as organizações, é aqui apresentada uma problemática resultante da necessidade de aferição da qualidade comunicativa externa da PSP. Por Quivy e Campenhoudt (1995) a problemática de investigação é encontrada de acordo com uma abordagem teórica adotada para tratar um problema. Neste sentido, o problema de investigação em causa configura: como melhorar o desempenho comunicacional externo da PSP perante os OCS?

Por efeito, é pretendido identificar e caracterizar as iniciativas externas da PSP, como também, a sua política de comunicação dirigida ao exterior, dado os desafios atuais que esta Polícia enfrenta e as adversidades que requerem a uma capacidade de resposta imediata. Em concreto, a aplicação de um plano para a comunicação institucional externa é equacionado como um instrumento estratégico que introduz um conjunto de medidas importantes para a organização. A sua funcionalidade decorrerá da estratégia adotada, bem como, dos recursos disponibilizados e dos públicos destinatários.

Deste modo, uma organização que saiba tirar proveito da comunicação, terá maiores benefícios na gestão de possíveis conflitos, podendo adotar uma postura mais preventiva e menos reativa perante os factos. Já em resultado da interpretação e da expressão dada pelos OCS aos acontecimentos, Jeudy (1995) considera que os mesmos os tratam como imagens que, muitas vezes, condicionam e moldam a opinião das pessoas. Assim, para discorrer sobre os problemas, deve ser dada primazia à ciência para uma análise e interpretação isentas.

Para tal, Coutinho (2018) define investigação como a atividade de natureza cognitiva que compreende um processo sistemático, flexível e objetivo que contribui para explicar e compreender variados fenómenos sociais. De facto, é “através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras” (p. 8). Consequentemente, nesta investigação, foi delineado como objeto de estudo a comunicação externa promovida pela PSP, de forma a conhecer o que a estrutura pelo que, foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos a concretizar.

Assim sendo, é o objetivo geral deste trabalho apresentar um plano de comunicação externa para a PSP, sendo que, este propósito resulta da necessidade de organizar e aprimorar a forma como esta comunicação é pensada e é exercida pela instituição. Para completar este objetivo foram delineados quatro objetivos específicos que integram o estudo de forma mais aprofundada: (1) caracterizar a comunicação externa da PSP; (2) identificar os objetivos da comunicação externa da PSP; (3) definir os públicos externos de interesse para a PSP e (4) averiguar a existência de um plano de comunicação externo na PSP.

Neste caso, esta investigação está vocacionada para a aplicabilidade de um plano de comunicação e para a aferição da sua viabilidade no contexto organizacional da PSP. Porém, previamente à sua elaboração, é essencial retirar os elementos que enquadram a componente comunicacional desta Polícia em resultado dos pontos fortes e fracos que a mesma apresenta e de modo a obter reconhecimento. Como tal, os públicos que interagem com a PSP nas mais diversas ações devem ser considerados como pessoas ou grupos de interesse que assimilam a comunicação que lhes é dirigida e que acarretam valor para a instituição.

Posto isto, importa vir a conhecer toda a estrutura deste trabalho. Portanto, a presente Dissertação de Mestrado está disposta por seis capítulos, sendo que o seu primeiro capítulo correspondente à introdução, no qual é elencado o problema de investigação, assim como, o objeto em estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos a alcançar. O capítulo segundo aborda os conceitos teóricos relativos à comunicação, à comunicação digital, à comunicação organizacional e externa, à comunicação estratégia e ao plano de comunicação nas suas fases de desenvolvimento. No capítulo terceiro é tratada a realidade comunicacional da PSP sendo apresentado o conjunto das opções estratégicas tomadas pela Direção Nacional (DNPS) e a sua materialização pelo Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa (COMETLIS).

Tendo em conta, os conceitos teóricos que fundamentam este estudo e os documentos considerados para a comunicação externa na PSP será exposto nos seguintes capítulos a parte prática desse trabalho. Assim, o quarto capítulo compreende a aplicação do método, onde é apresentado o modelo conceptual, bem como, as hipóteses de investigação, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos adotados e, ainda, a caracterização dos participantes. Findo este é exposto no quinto capítulo a apresentação e discussão dos resultados obtidos de modo a assimilar conhecimento. Por sua vez, o sexto capítulo vem encerrar esta Dissertação abordando as conclusões aferidas e esclarecendo quanto aos objetivos, hipóteses, limitações da investigação e recomendações consideradas oportunas para investigações futuras. Depois destes ficam disponíveis os anexos onde se encontra o plano de comunicação proposto.

## Capítulo II – Comunicação nas Organizações

O presente capítulo aborda o conceito de comunicação tendo em conta a importância desta para as organizações e a utilidade das ferramentas digitais para o seu desenvolvimento. De igual modo, explora a noção de comunicação nas organizações, bem como a afetação dos públicos e dos recursos existentes para a construção de uma estratégia adequada ao contexto comunicacional e à estruturação de um plano de comunicação externa.

### 2.1. Conceito de Comunicação

Para Aruma (2018) a comunicação é vista como um processo, pelo qual, as pessoas trocam informações, expressam sentimentos, ideias e opiniões, através do uso de expressões verbais e não-verbais, por sinais ou por escrita, de forma a transmitir mensagens entre si. Já Rego (1999) afirma que sendo o Homem um animal social tem necessidade de comunicar e Castro (1972) considera que a eficácia da comunicação está dependente da capacidade que os indivíduos têm em se relacionarem e de tornar expectável o comportamento do outro. De facto, para Berlo (1985) ocorre sempre, na interação humana, uma correspondência entre a produção de uma mensagem e a receção da mesma.

Logo, Rüdiger (2011) afirma que a comunicação desempenha um papel fundamental na sociedade, uma vez que o Homem não vive sem comunicar e sem se relacionar, sendo, a comunicação um elemento básico para a sobrevivência e satisfação das suas necessidades mais prementes. Por seu lado, Lunenburg (2010) ressalva a origem da palavra comunicação, derivada do latim *communis*, que significa comum, compreendendo que se não existir um entendimento mútuo, do qual resulte a troca de informação, não há comunicação.

Já Silva (1987) recorre à teoria de que a comunicação tem uma dimensão persuasiva, proveniente de Aristóteles, onde a imagem que o recetor cria do emissor é determinante para o processo comunicativo, através do entendimento da mensagem e do código estruturante. Para Losee (1999) a comunicação tem como base os processos de produção de informação, na transferência desta, de um *input* para um *output*, sendo o primeiro inverso do segundo. É, pois, resultante da interação comunicativa que há desenvolvimento e que se permite que haja uma transmissão de conhecimento válido e essencial para o crescimento das comunidades e para a transformação e evolução social de todos os seus membros.

Segundo Lampreia (1996) o homem, enquanto animal social, precisa de comunicar com o mundo que o rodeia e com os seus semelhantes, realizando uma comunicação através dos sentidos, o que permite que este adquira a perceção do exterior. Assim, o autor assume que nenhum grupo sobrevive sem trocas comunicacionais, pois a “comunicação é o suporte da vida em sociedade” (p. 21). Nesta perspetiva, os grupos humanos comunicam não apenas entre si, mas dentro de si, promovendo um conjunto de interações internas e externas.

Por seu turno, Caetano e Rasquilha (2004) observam a comunicação como a partilha de informações, opiniões, sentimentos, atitudes e comportamentos sendo usada com o intuito de convencer ou de persuadir. Para estes autores, o homem partilha com os seus semelhantes normas, ideias, técnicas e valores, estando inserido em grupos onde emergem relações que condicionam e padronizam os comportamentos e que permitem aos elementos a satisfação das suas necessidades de sobrevivência e de autorrealização.

Desta forma, para Lidstone (1994) tanto os indivíduos como os grupos comunicam, porém, os problemas afetos ao estabelecimento de uma comunicação profícua são da inteira responsabilidade de quem comunica e não do seu recetor. Todavia, na comunicação humana existem fatores que motivam o surgimento de dificuldades na promoção dessa comunicação, sendo pois, ao emissor a quem compete a sua mitigação, por via do entendimento das reais necessidades do destinatário da sua mensagem.

Por efeito, Shannon e Weaver (1964) desenvolveram o modelo para a comunicação baseado na alteração da mensagem emitida em sinal, através de um processo de codificação. O modelo em causa foi amplamente aceite pela comunidade científica, sendo constituído por diversos elementos que se relacionam entre si. Em concreto, a fonte de informação emite a mensagem e o transmissor altera esta em sinal, sendo enviado pelo canal de comunicação o sinal até ao recetor que altera novamente o sinal transmitido em mensagem e envia a mesma ao seu destinatário, ficando concluído o processo comunicacional (Figura 1).

Assim sendo, Shannon e Weaver (1964) procuraram um processo de transmissão de sinal ausente de interferências, contudo a existência de elementos acrescentados ao sinal que não são provenientes da fonte originam o denominado ruído, que é resultante das alterações ocorridas no sinal transmitido, como distorções a erros de transmissão. Este ruído configura prejuízo para o processo comunicativo, por via, das possíveis falhas ou impossibilidades de compreensão que possam ocorrer, atendendo às perturbações que se verifiquem. Na verdade, qualquer alteração processual danifica o propósito da comunicação humana.

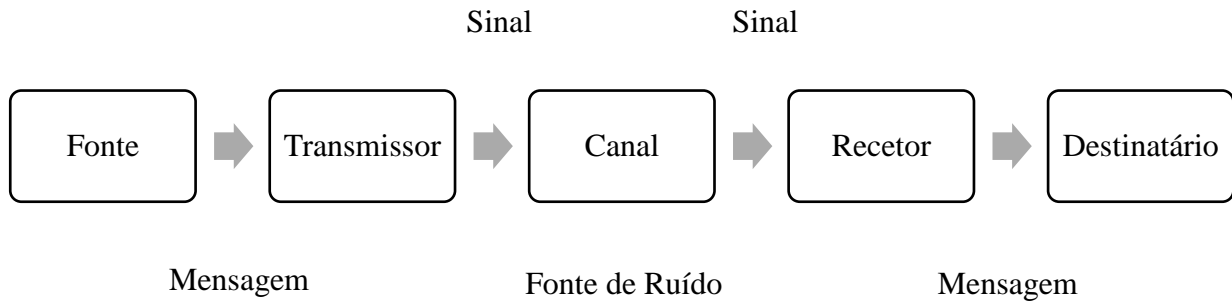


Figura 1. Processo de Codificação da Mensagem. Adaptado de “The mathematical theory of communication” de Shannon e Weaver (1964, p. 7) Copyright 1964 by The University of Illinois Press

Atendendo a que o ruído perturba o processo de transmissão do sinal, Cardoso (2006) considera útil tornar o código redundante, através da intromissão de elementos de controlo para uma maior eficácia comunicacional. Não obstante, o autor compreende que no modelo apresentado existe uma carência de significado dos símbolos que compõem a mensagem, na medida em que, se a base de interesse deste processo é a transmissão do sinal, os símbolos da própria mensagem “permaneceriam desprovidos de significação se o emissor e o recetor não tivessem antecipadamente concordado sobre a sua significação” (p. 1129).

Na verdade, conforme Rodrigues (1993) apurou, existe um desentendimento quanto aquilo que é informação e comunicação, desde logo, porque a informação compreende uma realidade relativa ao conjunto dos acontecimentos ocorridos no mundo, sendo que, quanto menor for a probabilidade do acontecimento ocorrer, maior será o seu valor informativo, ao passo que, quanto maior for essa probabilidade, menor é o seu valor informativo. Como tal, o autor esclarece que a informação está associada à natureza, relativamente inexplicável dos fenómenos, consistindo no processo de transmissão unilateral ou unidirecional do saber.

Deste modo, Rodrigues (1993) observa a dimensão comunicacional como o processo existente entre pessoas, dotadas de razão e de liberdade, relacionadas entre si e pertencentes ao mesmo espaço cultural, pelo que a “comunicação é, por conseguinte, um processo dotado de relativa previsibilidade” (p. 21). Assim, o autor observa o processo de comunicação como algo reversível, na medida em que os intervenientes são, em simultâneo, emissor e recetor e a comunicação não é tanto um produto, mas um processo de troca simbólica generalizada. Por efeito, este esclarecimento é de todo importante para afastar duas realidades conceptuais distintas, todavia, confundidas ou mencionadas de modo errado em determinados contextos.

Já Sperber e Wilson (1995) abordam a comunicação na perspetiva de ser um processo que envolve dois mecanismos de processamento de informações, no qual um deles modifica o ambiente físico de outro, através da comunicação oral, por exemplo. Para estes autores, o código mencionado no modelo de Shannon e Weaver é “um sistema que faz a ligação entre cada mensagem e o sinal que a representa, conferindo a dois mecanismos de processamento de informações (organismos vivos ou máquinas) o poder de comunicar” (p. 29). Por seu lado Dimpleby e Burton (1998) compreendem que o ato da comunicação é estabelecido pela troca de significados através de sinais, proporcionando um entendimento dual.

Assim, Sperber e Wilson (1995) consideram que a comunicação obtida por meio da codificação da mensagem em sinal permite a sua transmissão, no entanto, alertam que desta forma a comunicação requer coordenação entre a pessoa que comunica e o seu recetor, para a escolha do código e do contexto. Conforme as abordagens enunciadas para a comunicação, Fiske (1993) é da opinião de que toda a comunicação envolve signos e códigos tal que, a sua receção e envio fazem parte da prática das relações sociais humanas.

Contudo, Breton & Proulx (1997) referem que a linguagem é um fator determinante para a comunicação, logo, é essencial a necessidade de cuidar da forma como as pessoas e as organizações comunicam para que se possa gerar um entendimento entre os interlocutores. Para Monteiro, Caetano, Marques e Lourenço (2006) tudo é visto como comunicação, pelo que a própria ausência de comunicação é comunicação, não existindo, portanto, nenhuma atividade humana que não possa beneficiar com o seu emprego. Neste contexto, o exercício da comunicação é uma parte fundamental do quotidiano dos indivíduos e das organizações.

Assim sendo, Castells (2007) vem associar a comunicação e a informação como duas fontes fundamentais de poder, de dominação e de mudança social, ao longo da História, pois a maneira como as pessoas pensam, determina o destino das normas e valores sobre os quais as sociedades são construídas. Segundo, Littlejohn e Foss (2008) o ato de comunicar surge intimamente relacionado com a atividade humana, sendo que, por vezes, está negligenciado na sua difusão, importância e complexidade.

Nesta súmula, a comunicação é essencial para os indivíduos e para as organizações, podendo ser determinante para o seu sucesso ou fracasso, na sociedade, atendendo ao modo como a realizam e ao investimento e cuidado que lhe prestam. Como tal, a comunicação não serve apenas propósitos definidos mas antes cria oportunidades para aqueles que procuram desenvolver e evoluir na sua experiência comunicativa.

## 2.2. Comunicação Digital

Tendo em conta que comunicar é elementar para a sobrevivência e a autorrealização, também é certo que é essencial para o processo de aceitação dos indivíduos e dos grupos na sociedade. De acordo com Mueller (2017) a sociedade humana tem sofrido transformações decorrentes da passagem da sociedade tradicional para a sociedade da informação, onde as tecnologias e os meios digitais reconfiguraram os processos de comunicação e, desde logo, o relacionamento humano. Para a autora, o surgimento e a consolidação da internet permitiu o crescimento exponenciado do poder das redes sociais, em ambiente digital, permitindo que estas plataformas se tornassem uma importante ferramenta de comunicação e de relações públicas tanto para as pessoas, como para as organizações.

Já Corrêa (2009) afirma que a comunicação organizacional assume novos contornos de usos e de aplicações no contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) onde, a realidade digital afigura-se intrínseca ao funcionamento das organizações, pelo que, a relação existente entre a organização, as tecnologias digitais e a comunicação compreende a necessária adequação de ritmos. Neste âmbito, são as organizações que devem acompanhar a evolução tecnológica e não o contrário, sendo capazes de captar os seus públicos de modo a prosseguirem com a sua atividade e de se reinventarem ao longo dos tempos.

Assim, Corrêa (2009) refere que essa adequação vem exigir das organizações e dos profissionais da comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, bem como, bastante flexibilidade e criatividade no planeamento e gestão dos processos comunicacionais. Perante a perspectiva de Wohlgemuth e Parmeggiani (2017) o surgimento e a popularização das redes sociais trouxeram enormes desafios para o campo das relações públicas e da comunicação organizacional, uma vez, que se tornaram a principal forma dos seus utilizadores entrarem em contacto com as organizações.

Para as autoras, dado o seu carácter dialógico, as pessoas procuram estas plataformas digitais para poder reclamar, pedir informações, elogiar ou para comentar publicações, algo, a que as instituições passaram a dar atenção e, como tal, a fazer uso destes canais, acabando por se aproximarem mais dos utilizadores numa “tentativa de humanização do processo de atendimento ao consumidor indireto, via *web*” (p. 31). Deste modo, numa escala nacional ou internacional, as organizações iniciaram uma comunicação por via digital ao possibilitarem a sua presença *online* e ao criarem novos endereços que permitissem essa forma de interação.

Assim, Wohlgemuth e Parmeggiani (2017) consideram que as redes sociais estão a ganhar importância na comunicação organizacional. Já Boyd e Ellison (2008) verificam que desde a sua introdução na *web*, que as redes sociais atraem milhões de utilizadores, sendo que, muitos destes, integram *sites* como o MySpace, Facebook ou Cyworld nas suas rotinas diárias. De acordo com os autores, a maioria destes *sites* oferece um apoio à manutenção das redes sociais previamente existentes, no entanto, outros vêm facilitar as relações com base em interesses partilhados ou em atividades comuns.

Por esta via, Wohlgemuth e Parmeggiani (2017) ditam como exemplo de sucesso da comunicação exercida através das plataformas digitais, a Netflix, na qualidade de provedor de filmes e de séries de televisão via *streaming*, sendo a empresa que melhor interage com os seus consumidores, por meio de respostas. Como tal, estas autoras esclarecem que através da página de Facebook esta empresa mantém um contacto próximo com os consumidores dos seus serviços, convidando estes, a assistirem a séries e procura solucionar os problemas e as reclamações que surgem, respondendo aos comentários obtidos, sempre em linguagem informal, de modo diferenciado e sem repetição de texto, criando satisfação e distinção.

O caso de sucesso apresentado, pode ser considerado resultado da dedicação que uma organização atribui aos destinatários da sua atividade pois estes são a causa da sua existência. Deste modo, Boyd e Ellison (2008) verificam que alguns *sites* pertencentes a organizações atendem a públicos diversificados, ao invés de outros que atraem apenas uma certa tipologia de público, todavia, estes autores definem as redes sociais como os serviços baseados na *web* que possibilitam aos seus utilizadores: (1) construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado; (2) conectar um dado perfil a uma lista de outros utilizadores e (3) visualizar e percorrer a lista de interações próprias e de outras pessoas dentro de um sistema, podendo a natureza e a designação dessas conexões serem diversas de *site* para *site*.

Segundo Camargos e Lopes (2013) a evolução tecnológica veio aproximar as pessoas através do uso da internet, enquanto que as redes sociais vieram, mais concretamente, alterar o modo como os indivíduos se expressam, adquirem produtos ou partilham experiências. Na realidade, o uso das plataformas digitais por parte das instituições e dos seus públicos pode apresentar aspetos negativos para ambos, se os conteúdos introduzidos na *web* não carecerem de proteção e de controlo. Isto é, as interações que se estabelecem são virtuais o que permite que determinadas posições tomadas *online* adquiram grandes proporções e repercussões ou produzam efeitos concretos na atividade organizacional, pelo que, tal deve ser acautelado.

Por seu turno, Theodoro e Gonçalves (2017) consideram que as plataformas digitais, como o Twitter possibilitaram aos diversos públicos uma relação mais direta e ativa com as organizações, por via, do envio e receção de mensagens e de partilha de informações, na sua rede de contactos. Para estes autores, a era da informação e da tecnologia veio expandir os novos meios de comunicação criando canais privilegiados de contacto entre as organizações que os adotaram e os seus públicos. Na ótica de Brown (2009) a tecnologia tem efetivamente alterado a forma de exercer a comunicação, tendo em conta, os novos canais comunicativos, pelo que, os profissionais que lidam com os públicos das instituições, integrando as Relações Públicas (RP) devem compreender o controlo e a influência dessas plataformas, de modo, a adaptarem as organizações a estes novos ambientes.

Todavia, Porém e Guaraldo (2015) concluem que estes profissionais ao produzirem comunicação para os públicos afetos às organizações, devem incluir a opinião dos mesmos no seu processo de tomada de decisão. Deste modo, estes autores atribuem aos profissionais das RP a responsabilidade de manterem as relações entre as organizações e os seus públicos, fomentando a confiança, a credibilidade e minimizando os níveis de vulnerabilidade destas, através, de um permanente ajustamento entre a comunicação adotada e a realidade dos seus públicos, criando legitimidade nas suas ações. Já Kunsch (2009) considera as RP como parte do subsistema institucional que visa cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais, envolvendo segmentos organizados da sociedade civil, organismos públicos e ainda empresas privadas, configurando um trabalho importante para todas estas estruturas.

Nesta senda, Holladay e Combs (2013) mencionam os consumidores das mensagens emitidas pelas RP como possíveis novos produtores de iguais mensagens, uma vez que são participantes ativos das ações das RP de uma empresa ou instituição. Já Fernandes e Silva (2008) consideram que as RP devem visar processos que sejam capazes de fixar nos públicos uma imagem positiva da organização, atendendo à cultura organizacional existente enquanto “dimensão que reúne os valores que determinam a identidade da corporação e guia a conduta e as práticas organizacionais” (p. 7).

Para Kent e Taylor (2016) quase todas as organizações assumem uma estratégia de comunicação que inclui os OCS na concretização dos objetivos institucionais, para as áreas das RP, Publicidade e *Marketing*, tendo em conta, que estes surgem para as instituições como válidas ferramentas que projetam a sua mensagem até os seus consumidores. Nesta medida, manter os públicos de interesse deve ser uma constante na prática da atividade institucional.

Concretamente, Kent e Taylor (2014) concluíram que as organizações devem dispor das funcionalidades dos OCS porque estes são meios adequados à construção de relações e ainda à criação de interações, vinculando as pessoas e as organizações em ambiente virtual. Assim, Moreno (2015) assume que na sociedade em rede são os próprios OCS que detêm o principal papel na distribuição da informação, sendo estes acrescidos por novos operadores e canais. Por esta razão, as tradicionais cartas, jornais, televisão e *faxes* têm sido substituídos por publicações nas redes sociais e pela criação de perfis *online*, o que facilita a divulgação dos conteúdos institucionais a um maior número de destinatários.

Com isto, as organizações usufruem das potencialidades dos meios de comunicação, aproveitando o exponencial crescimento dos meios digitais na sociedade para aproximar a sua atividade aos seus públicos. Deste modo, Moutinho (2000) veio introduzir o conceito de comunicação dirigida como aquela que é geradora de boas relações entre as empresas ou instituições e os seus públicos, uma vez que é interativa, o que permite, não apenas a troca de informações, mas também de *feedbacks*. Para a autora cabe a esta comunicação apresentar uma mensagem eficiente e eficaz junto dos públicos e provocar nestes os efeitos pretendidos, eliminando boatos e barreiras comunicacionais.

Neste contexto, Kunsch (2019) considera a mudança do paradigma do analógico para o digital o fator que alterou a tradicional forma de emissão da informação, passando, o ato comunicativo a deixar de ser praticado por via de um fluxo unilateral, com apenas um recetor passivo, para passar a ser um processo interativo onde o recetor é também um emissor. Deste facto, resulta que a relação entre as pessoas e as organizações se concretize primordialmente por via digital. Portanto, Barichello (2017) determina que a presença *online* das organizações é uma realidade inevitável, nos dias de hoje, porque estas procuram nas TIC a melhor forma de obterem a visibilidade de que necessitam para cumprirem com os seus propósitos.

Por conseguinte, a comunicação digital acarreta vantagens para as organizações ao permitir maior contacto entre públicos e instituições, face à diminuição do tempo e do espaço entre estes. No entanto, aquelas que melhor se adaptam aos novos desafios comunicacionais e que visam um retorno positivo das suas ações devem proteger a informação enquanto valor patrimonial e divulgar apenas o pretendido. Para tal as instituições devem elaborar estudos que permitam: (1) escolher públicos de interesse; (2) identificar as plataformas mais usadas; (3) introduzir a mensagem pretendida e (4) avaliar *feedbacks*. Esta preocupação é elementar para melhorar o desempenho organizacional e para satisfazer as necessidades dos públicos.

### 2.3. Comunicação Organizacional

Segundo Ruão (2004) o estudo da comunicação exercida pelas organizações constitui um campo de enorme potencial, dado o papel de destaque que as mesmas têm assumido nas sociedades contemporâneas, para além de que, as organizações não só se constituem como sendo realidades complexas, mas também, são fundamentais na análise social da atualidade. Para Kunsch (1999) a comunicação no seio das organizações não ocorre de modo isolado, mas, antes, está condicionada a uma perspetiva estratégica de cumprimento da missão e da visão de futuro. Por isto, sendo integrantes do sistema social global, as organizações passam a ter um novo perfil institucional caracterizado pelo aumento das responsabilidades e pela forma de atuação perante as sucessivas transformações mundiais.

Porém, Cardoso (2006) considera que a informação e os processos de comunicação associados estiveram sempre presentes nas organizações enquanto poderosos instrumentos, na concretização das potencialidades estratégicas das mesmas, na ampliação e na integração das estruturas organizacionais. Para o autor, as organizações apresentam duas configurações próprias: (1) correspondem a um sistema de ação histórica e (2) configuram uma atividade regulada por decisões que derivam da sua filosofia.

Já Ruão (2016) esclarece que a organização é “todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros” (p. 5). A autora refere, ainda, que uma empresa compreende um propósito lucrativo, ao invés de uma instituição. Não obstante, ambas são estruturas coletivas que visam a prossecução de uma missão e a garantia da sua existência.

No que concerne, Kunsch (2012) considera que as organizações têm vindo a evoluir, gradualmente, dos modelos mecânicos de transmissão unilateral da informação para novas abordagens, nomeadamente na implementação de processos comunicativos mais interativos. A autora considera, também, que a sociedade tem vindo a procurar, de modo crescente, uma comunicação transparente e ética, por parte das empresas e organizações, visando ações que respeitem as suas reais necessidades. Como tal, profissionalizada, competente e tendo em vista a manutenção de uma boa imagem perante a opinião pública, a comunicação empregue pelas organizações deve conter para a referida autora medidas que incorporem a coexistência das três dimensões que fundamentam a comunicação organizacional e que compreendam em concreto, a dimensão instrumental, estratégica e humana (Figura 2).

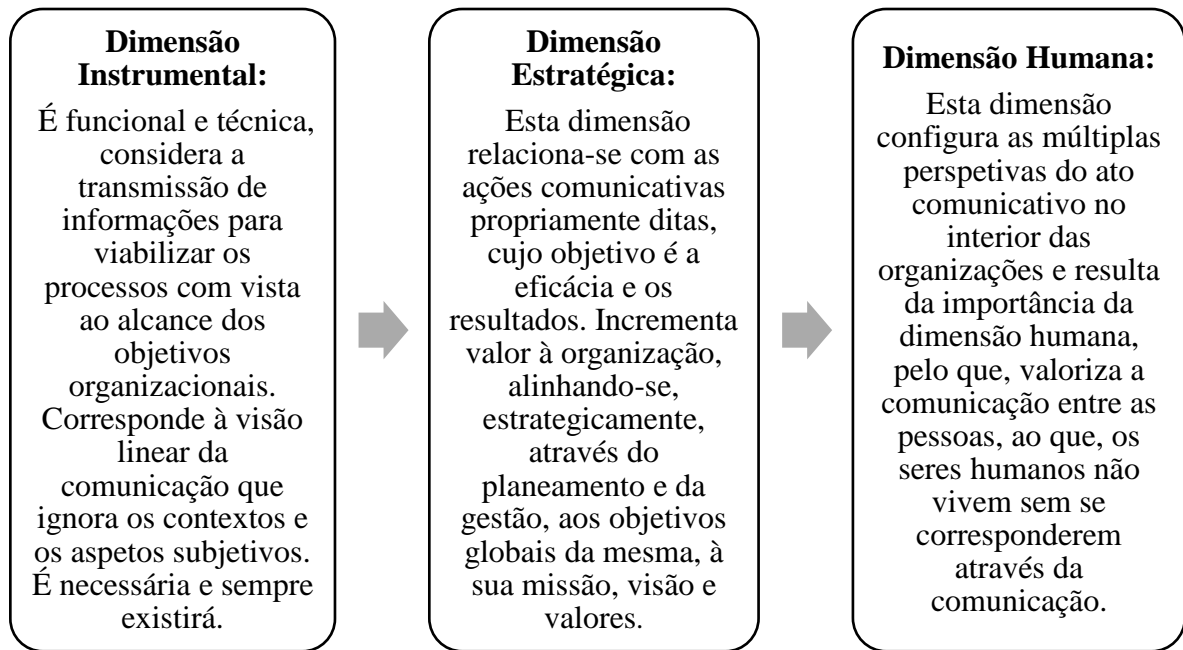


Figura 2. Dimensões da Comunicação Organizacional. Adaptado de “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: Recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo” Kunsch (2012, pp. 271-272). Copyright 2012 by Intercom – RBCC

Segundo, Dias, Glerian, Silva e Gomes (2017) para que as organizações construam relações favoráveis devem conhecer “como determinados grupos processam as informações e formam conceitos e opiniões sobre objetos e assuntos de relevância pública” (p. 250). Isto é, os autores abordam a Teoria das Representações Sociais (TRS) para explicar a existência de processos de criação de concepções nos grupos sociais e que determinam a construção de imagens, atitudes, opiniões e estereótipos próprios destes agregados.

Neste sentido, as organizações precisam de criar mecanismos de adaptabilidade aos seus públicos em detrimento destes se adaptarem às mesmas, pois Kunsch (2012) considera que a comunicação estabelecida nas organizações é dirigida aos seus públicos, sendo que o “ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem” (p. 272). Logo, são as instituições que devem conhecer a forma de comunicar com cada um.

Deste modo, Carvalho e Rizzo (2016) observam a comunicação organizacional como uma comunicação estruturada na valorização da pessoa humana, compreendendo a partilha e a aceitação mútua de valores e crenças. Novaes, Ornellas e Ens (2017) acrescentam que a representação social entre sujeitos decorre de processos de interação onde estes assimilam, aprendem e interpretam o mundo, devendo tal, ser compreendido pelas instituições.

Desta forma, Carvalho e Rizzo (2016) consideram que a comunicação organizacional deve aferir as duas perspectivas comunicacionais nela contidas, sendo uma delas direcionada para o seu público interno, ou seja, os seus colaboradores e, uma outra, vocacionada para o seu público externo, correspondendo a todos aqueles que interagem e se relacionam com a instituição. Estes autores ditam que a cultura organizacional não deve ser desprimorada pelas organizações porque constitui uma fonte identitária e um meio de agregação e de comunhão de princípios e de valores, logo “a extensão com que o indivíduo expressa um valor através de um comportamento, exerce influência positiva ou negativa no resultado” (p. 4).

Já Cunha, Ghisleni e Muller (2017) confirmam que cada vez mais, as empresas, tal como as organizações, necessitam de ter disponíveis diversos canais de comunicação para se aproximarem dos seus públicos, recorrendo, para o efeito, aos OCS disponíveis, como a televisão, a rádio, o jornal, a revista, a internet ou o telefone e a carta, para uma comunicação mais pessoal. Por seu turno, Santos (2008) compreende os avanços estruturais, tecnológicos, humanos e administrativos que têm ocorrido nas organizações, como uma resposta destas à elevada competitividade e complexidade da sociedade atual, sendo que, a comunicação deve produzir harmonização entre as expectativas dos públicos e os objetivos institucionais.

Posto isto, Santos (2008) aborda a comunicação organizacional como aquela que é dirigida ao público que está relacionado à organização e, na qual, a comunicação interna é direcionada aos funcionários da instituição, ao passo que, a comunicação externa é dirigida aos clientes, acionistas, fornecedores, entidades e sociedade. Para Fernandes e Silva (2008) a comunicação organizacional incorpora, numa primeira fase, as preocupações com os seus colaboradores, constando como prioridade das RP a sua valoração, satisfação e informação das ações e conquistas da instituição, sendo que, numa segunda fase, devem ser aprimorados os incentivos ao público não pertencente à organização mas que com ela se relaciona, através da implementação de novas abordagens institucionais.

Para França (2008) um dos objetivos imputados às RP é a liderança do processo de comunicação das organizações, na sua totalidade, onde se inclui o nível de entendimento dos colaboradores, a capacidade de persuasão dos parceiros setoriais e a criação e promoção de parcerias. O autor considera que a comunicação é um processo que exige um conjunto de ações planeadas e executadas de modo permanente, em concordância com os objetivos e as estratégias estabelecidos, logo, na origem desse processo deve constar um reconhecimento positivo das necessidades e da importância da comunicação para a organização.

Na perspetiva de Kunsch (2009) a comunicação organizacional integra processos de natureza simbólica e está focada nos significados dos agentes, dos relacionamentos grupais e interpessoais, garantindo uma valorização das práticas comunicacionais quotidianas e das interações existentes nas mais diversas formas de manifestação e de construção social. Assim sendo, a capacidade das instituições atingirem os seus propósitos depende da comunicação que estas estabelecem com os seus públicos e do empenho dos seus profissionais, em criarem relações saudáveis e favoráveis ao ambiente e contexto da atividade organizativa.

Já França (2008) considera que as RP direcionam maioritariamente a sua atividade para assuntos públicos ou quando há exposição pública das organizações sendo, geralmente, administradas pelos Recursos Humanos. Com isto, o autor define a existência das RP como uma resposta às quatro necessidades organizativas: (1) estabelecer relações dignas, honestas, produtivas, éticas, transparentes e responsáveis; (2) enfrentar as vulnerabilidades e situações de crises e de conflito; (3) assumir uma posição ativa perante a globalização e a concorrência e (4) exercer manifestações públicas dando satisfações dos seus atos e resposta a indagações.

Não obstante das necessidades comunicativas das organizações ditarem a sua relação com os seus públicos, também, devem visar as preocupações de otimização daquilo que é a imagem institucional. Isto é, Zanotto e Fachinelli (2013) acreditam que realizar uma “boa identificação dos públicos, e a partir disso, estudar a melhor maneira de como trabalhar com cada um deles é o que diferencia as empresas e organizações” (p. 1). Numa perspetiva mais acentuada, Kunsch (2019) considera que as RP devem exercer uma função estratégica, nas organizações, baseada na pesquisa e no planeamento participativo, assente no diálogo com os seus públicos e a opinião pública, assim como na negociação sob princípios éticos.

Assim, Kunsch (2011) integra as RP no subsistema institucional das organizações com a incumbência de cuidarem da esfera pública das instituições. Deste modo, quando o seu trabalho está vocacionado não a públicos específicos, mas à sociedade, a comunicação institucional torna-se numa Comunicação de Interesse Público (CIP). Neste contexto, Costa (2006) define a missão das organizações traduzida “num esforço para difundir, influenciar, criar ou mudar comportamentos individuais ou coletivos em prol do interesse geral” (p. 20). Como tal, as organizações que direcionam a sua comunicação para a comunidade de forma indistinta, acarretam maior responsabilidade perante a abrangência e a divulgação da mesma, tendo em conta que a atividade que desempenham está sujeita a um elevado escrutínio da população como parte interessada. Nesta súmula, o exercício da comunicação organizativa é necessariamente distinto quando executado em prol do serviço público.

Deste modo, Rio (2011) vem integrar na Administração Pública (AP) o conjunto das instituições do Estado que visa a satisfação das necessidades coletivas das populações. Por efeito, Benn, Abratt e O'Leary (2016) afirmam que as organizações têm vindo a responder, de forma satisfatória, às necessidades emitidas pelos seus públicos como partes interessadas na sua atividade ou enquanto destinatários desta, sendo os *stakeholders* das organizações.

Desta forma, Mitchell, Agle, e Wood (1997) caracterizam os potenciais beneficiários da atividade institucional enquanto grupos, pessoas, instituições ou empresas. Contudo, no domínio público, Zémor (1995) acredita que a comunicação pública discorre da legitimidade do interesse geral, utilizada pelas instituições públicas tendo em conta que as atribuições dos poderes públicos e as missões dos serviços públicos acarretam a observância de disposições constitucionais, legais e regulamentares do Estado de Direito. Para o autor, as formas usadas para a comunicação pública são admitidas de acordo com a missão atribuída às instituições públicas do Estado, pelo que, as finalidades desta são indissociáveis das finalidades próprias das organizações públicas compreendendo, assim, as determinadas ações (Figura 3).

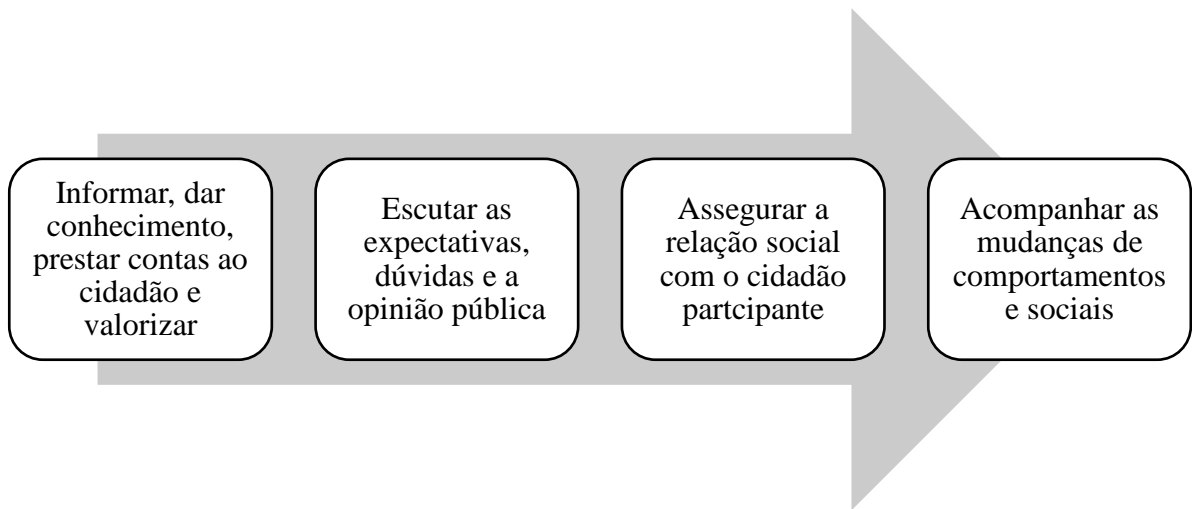


Figura 3. Finalidades da Comunicação Pública. Adaptado de “La communication publique” de Zémor (1995, p. 1). Copyright 1995 by PUF

Para Dominique (2010) a comunicação impõe uma relação onde o resultado é incerto, na medida em que o emissor raramente está em sintonia com o recetor e vice-versa, contudo, o verdadeiro desafio das organizações corresponde ao ato de comunicar e não ao de informar, ao que o autor esclarece que a informação é a mensagem em si mesma e a comunicação é a relação que é estabelecida, sendo que, a contínua informação dificulta essa comunicação.

Desta forma, Zémor (1995) acrescenta e define cinco categorias para a comunicação específica das instituições da AP, compreendendo a: (1) obrigatoriedade de informar os seus públicos; (2) a criação de relação/diálogo com o cidadão; (3) a apresentação e promoção dos serviços; (4) a realização da comunicação interna e externa e (5) o desenvolvimento de ações de comunicação de interesse público.

Porém, Sousa (2006) alerta para o facto de que nem toda a comunicação estabelecida no seio das instituições envolve formalidades. Atendendo a esta realidade, as organizações devem monitorizar e avaliar os seus processos de interação e de comunicação com o meio envolvente e entre os seus colaboradores. Em concreto, as organizações, para estabelecerem objetivos devem recorrer a formas potenciadoras da comunicação. Para tal, Torquato (2015) define o conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas, a par das capacidades, habilidades, comportamentos e postura das fontes como possíveis recursos.

Assim, Voronov e Yorks (2005) concluem que a aprendizagem e o conhecimento das organizações são contributos valiosos para a criação de uma estratégia comunicacional. No entanto, a possibilidade de avaliação do sucesso das suas ações, em muito contribui para a sua revisão. Por conseguinte, Galerani (2006) criou o conceito de avaliação da comunicação organizacional com início na fase de planeamento e término no acompanhamento das ações, durante a sua execução, a fim de formular propostas de correção e fundamenta o conceito na necessidade de emprego de pressupostos (Figura 4).

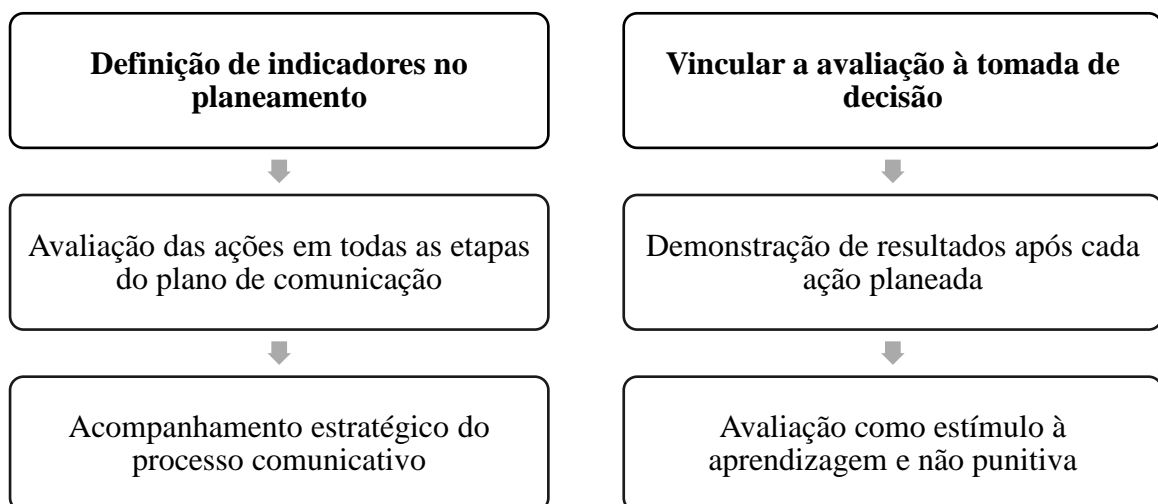


Figura 4. Conceito de Avaliação da Comunicação Organizacional. Adaptado de “Avaliação em comunicação organizacional” de Galerani (2006, p. 37). Copyright 2006 by Embrapa

## 2.4. Comunicação Externa

Atendendo à forma como as organizações devem gerir a sua comunicação e quais os fatores intrínsecos a esse facto, há uma consciencialização da importância dos públicos para as empresas e instituições. Isto é, as interações humanas ocorrem para diversos propósitos, sendo um deles o sucesso, no qual, nas empresas se reflete pelo lucro e nas instituições, pelo cumprimento da missão, logo, nesta dinâmica de interesses, a satisfação dos clientes internos e externos às organizações, em muito contribui para o seu alcance.

Assim sendo, focando o estudo na dimensão externa da comunicação organizacional, Hatch e Schultz (2002) consideram que as organizações têm procurado criar relacionamentos com os seus *stakeholders* externos, no intuito destes serem, à semelhança dos funcionários, membros da organização. Neste sentido, o público externo pode ser visto como pertencente a uma instituição ou empresa, na medida em que contribui para a sua identidade e por onde Gioia, Schultz, e Corley (2000) identificam uma organização pelo seu carácter. Não obstante, ocorrem mutações ao longo dos anos, sendo, essencial a atualização dos públicos envolvidos.

Por outro lado, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) mencionam que a identidade das organizações é adquirida através da perceção dos seus colaboradores, enquanto a imagem e reputação destas são definidas mediante a perceção dos seus clientes ou utentes. Na verdade, Oržekauskas e Šmaižienė (2007) vêm mencionar os sete passos necessários para uma gestão apropriada da reputação organizativa, devendo esta: (1) analisar os antecedentes identitários; (2) analisar o ambiente interno e externo afeto à organização; (3) determinar qual a imagem institucional desejável; (4) aferir a imagem atual; (5) identificar as lacunas existentes entre a imagem presente e a desejável; (6) preparar um plano de modernização da imagem e, ainda, (7) implementar o plano e avaliar os seus impactos.

Assim, para que as organizações estejam preparadas para comunicar exteriormente, precisam de compreender a sua identidade e determinar os propósitos da sua existência, por forma, a ter viabilidade na criação de uma imagem que seja apropriada e representativa da estrutura. Todavia, a imagem institucional não é esclarecedora, perante os seus destinatários, se não for consolidada com as ações praticadas pelos membros da organização. Deste modo, se a imagem for positiva a reputação será igualmente positiva, pois ambas dependem sempre do desenvolvimento de uma comunicação externa que inclua a visão da instituição sobre si mesma e a opinião dos públicos externos sobre a mesma, devendo ambas serem coincidentes.

Neste intuito, Carrillo (2014) defende que o posicionamento estratégico da empresa ou instituição depende dos seus *stakeholders*, na medida em que os objetivos propostos são monitorizados de acordo com as perceções e interesses mútuos. Como tal, a autora esclarece que o conceito de *stakeholders* não corresponde às pessoas a quem se dirigem as mensagens institucionais ou empresariais, mas antes são “grupos que partilham algum significado com a organização, estendendo-se para além do público de clientes e consumidores” (p. 77).

Logo, a importância que os públicos assumem para as organizações está relacionada com a sua capacidade de influenciar positiva ou negativamente a prossecução dos objetivos institucionais, pelo que, a comunicação externa deve ser persuasiva por forma a controlar os seus efeitos. Para Christensen, Cheney, Conrad, e Lair (2004) a comunicação persuasiva está afeta ao uso de símbolos, com vista a convencer terceiros a alterar atitudes, crenças, valores ou ações, pelo que, quando as organizações agem de modo retórico, estão a tomar decisões estratégicas quanto aos seus públicos e às suas mensagens.

Segundo Steyn e Puth (2000) o ambiente externo das empresas e das organizações é refletido pelo seu grupo de *stakeholders*, mas não unicamente por estes, pois acrescentam à influência externa, os fatores económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos ou judiciais que, de algum modo, têm impacto na organização. Atendendo à perspetiva de Boros (2009) tanto a identidade como a imagem institucionais são componentes organizacionais essenciais para a interligação da organização com os seus públicos interno e externo. Em concreto, Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2006) relacionaram a organização e os *stakeholders* expondo a sua proximidade e os aspetos que compreendem a perceção de ambos (Figura 5).

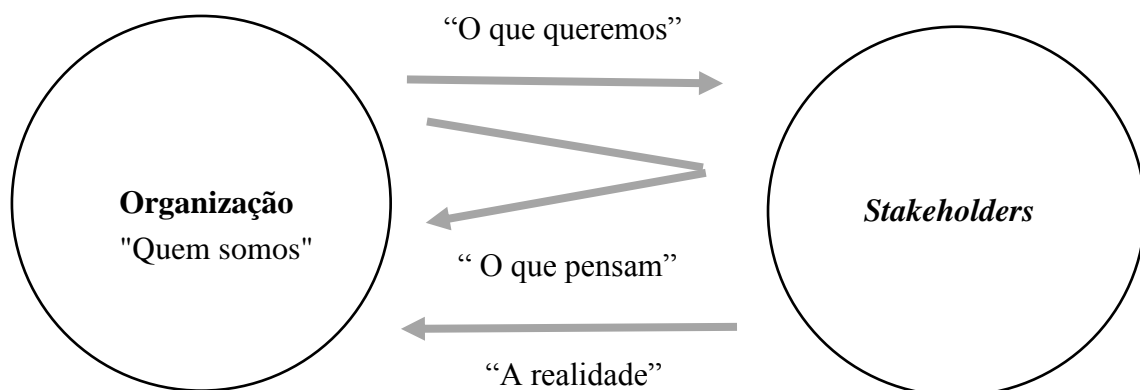


Figura 5. Relação entre Organização e Stakeholders. Adaptado de “Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology” de Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2006, p. 100). Copyright 2006 by Journal of the Academy of Marketing Science

## 2.5. Comunicação Estratégica

Relativamente a Cardoso (2006) as transformações estruturais que vêm a ocorrer no mundo e na sociedade têm provocado alterações profundas na forma como as organizações se relacionam, tornando-as competitivas num mundo globalizado. Como tal, a comunicação é uma poderosa ferramenta de estratégia e de gestão, na medida em que uma “estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização” (p. 1128).

De acordo com a necessidade premente das organizações gerirem o seu próprio fluxo comunicacional, que Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič e Sriramesh (2007) observaram o conceito de comunicação estratégica como aquela que é resultante dos esforços emitidos pela organização na aplicação e gestão das interações, enquanto atores sociais no seu meio envolvente. Por seu lado, Santos (2008) vem considerar uma organização como um sistema que necessita de estabelecer trocas com o ambiente externo para garantir a sua sobrevivência, o que vem determinar a necessidade desta, em se relacionar.

Segundo o entendimento de Barichello e Dall’Agnese (2016) as organizações devem assumir, verdadeiramente, estratégias de visibilidade e de legitimação institucionais, tal que, os OCS enquanto mediadores entre o público e a realidade social trabalham constantemente para a sua própria legitimação. Por conseguinte, importa às organizações empregar os OCS na sua estratégia global para a prossecução dos seus objetivos, através de medidas que sejam respeitantes à visibilidade e à legitimação da sua atuação (Figura 6).

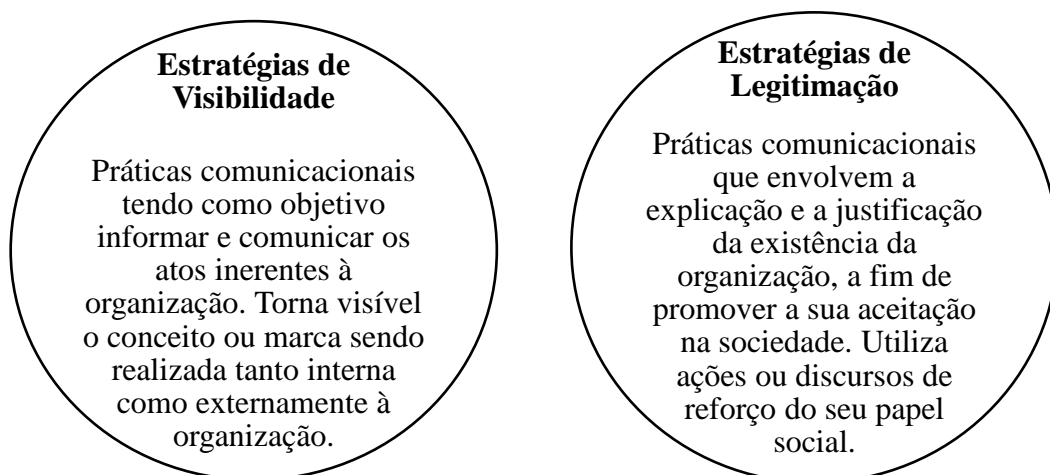


Figura 6. Estratégias de Visibilidade e Legitimação. Adaptado de “Estratégias de visibilidade e legitimação institucional na produção jornalística hipermídia” de Barichello e Dall’Agnese (2016, pp. 110-111). Copyright 2016 by Revista Comunicação Midiática

Para Santos (2008) a atividade realizada pelas RP nas organizações, se valorizada e participativa nos processos de tomada de decisão, cumpre com a sua função estratégica de auxílio à concretização dos objetivos institucionais, assumindo como objeto a interação entre a organização e os seus públicos, por via comunicacional. Assim, para a autora, as empresas e as instituições devem criar estratégias de comunicação bem definidas, para virem a atingir: (1) a confiança e o empenho dos seus colaboradores; (2) a melhoria da comunicação com os seus públicos externos; (3) o fortalecimento da relação com os clientes já conquistados e (4) a promoção da própria organização junto de potenciais públicos.

Concretamente, França (2008) dita o planeamento da comunicação nas organizações como uma ação estratégica que visa princípios operacionais e éticos. Na verdade, existindo uma confluência de interesses, existirá uma convergência de esforços e de ideias. Nesta luz, o autor vem atribuir às RP a incumbência da comunicação da organização e dos fundamentos de elaboração do projeto de comunicação, seguindo propósitos organizacionais (Figura 7).

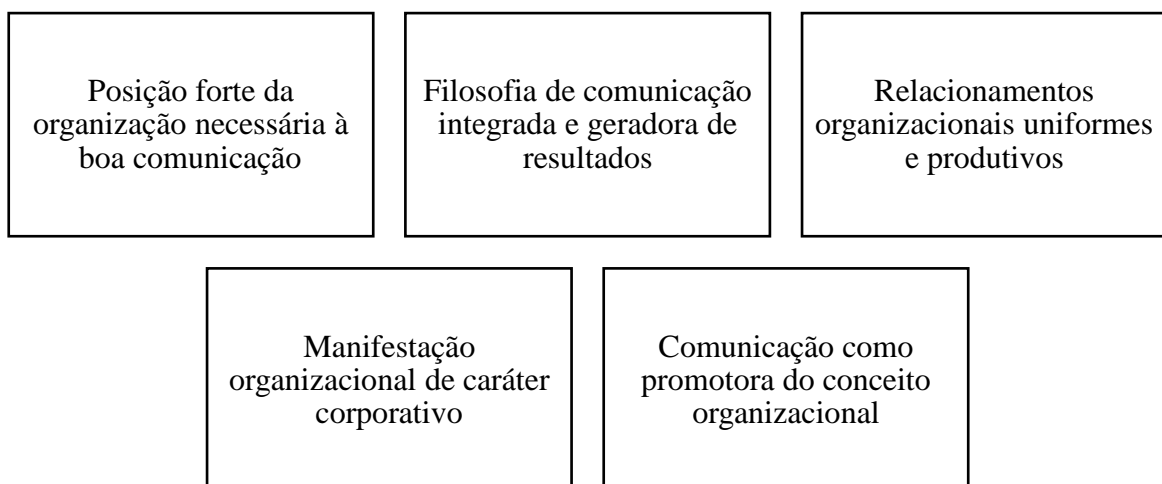


Figura 7. Propósitos Organizacionais. Adaptado de “Relações Públicas: Atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas” de França (2008, p. 59). Copyright 2008 by Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional

Posto isto, França (2008) adverte que qualquer projeto, que ao nível da comunicação ignore, no seu planeamento e na sua ação, a cultura organizacional, anteriormente referida, ou a cultura dos seus públicos, terá dificuldades e não atingirá os objetivos pretendidos, logo, este “tema é da maior importância e prende-se intimamente ao estabelecimento dos planos de comunicação” (p. 62). Como tal, a estratégia resultará no cumprimento dos objetivos da organização se, tanto esta como os seus públicos ficarem satisfeitos com o seu desempenho.

Para Smith (2002) a comunicação estratégica reflete uma comunicação intencional, realizada por uma empresa ou organização, ou ainda, por um grupo ainda menos estruturado. Na verdade, adotar uma estratégia para comunicar implica, pelo próprio autor, um objetivo e um plano, no qual, as alternativas são consideradas e as decisões são justificadas, tal que, a comunicação estratégica é baseada em pesquisas, é sujeita a avaliação e envolve o ambiente específico da organização e dos grupos afetos à mesma.

Já França (2008) vem aferir que tratar da comunicação de uma organização implica persuasão de modo a obter um posicionamento claro, quanto à criação de um processo global de interação continuada com todos os seus públicos, respeitando objetivos, metas e medidas de avaliação do nível de respostas e da eficácia das mensagens e estas dirigidas. Nesta senda, o autor esclarece também que a comunicação de *marketing* compreende uma troca, que uma vez concretizada, leva à cessação do processo comunicativo, pelo que “não é bom paradigma para o desenvolvimento de uma comunicação bilateral” (p. 63).

Porém, França (2008) acrescenta que as organizações devem usar os OCS a seu favor, procurando realizar uma programação concordante com o seu projeto global de comunicação e com o objetivo editorial dos mesmos, sendo que em particular, as empresas devem atender à comunicação como uma ferramenta de “facilitação de negócios e de projeção do conceito da organização na opinião pública “ (p. 63). Como tal, para o estabelecimento de um projeto de comunicação sólido é necessário o preenchimento de determinados requisitos (Figura 8).

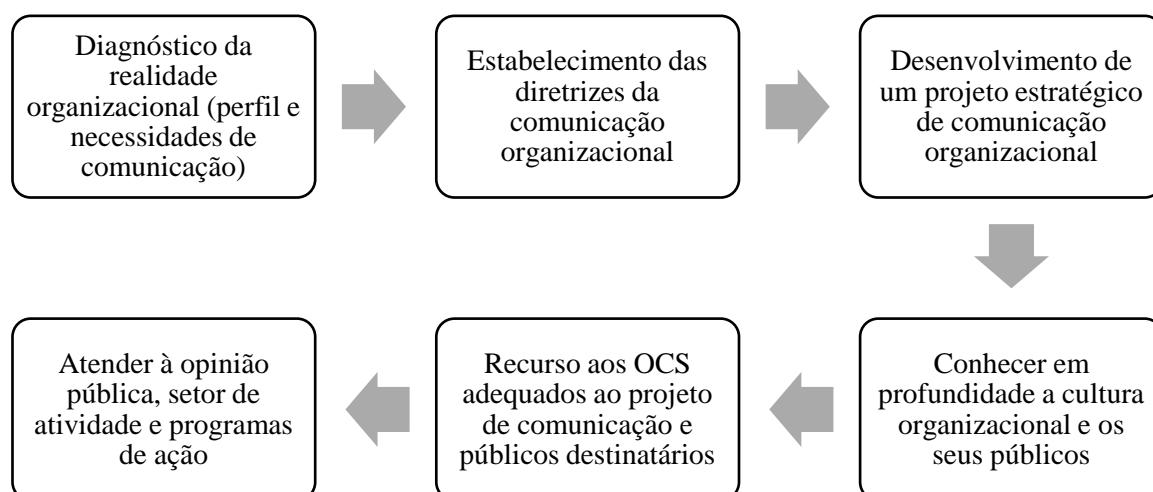


Figura 8. Requisitos para um Projeto de Comunicação. Adaptado de “Relações Públicas: Atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas” de França (2008, pp. 59-64). Copyright 2008 by Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional

Em suma, Smith (2002) define a comunicação estratégica como uma comunicação persuasiva, cujo seu propósito é o entendimento e apoio a causas, serviços ou produtos, logo França (2008) adverte que a comunicação estratégica tem de ser “continuamente exercitada e não feita aleatoriamente, sem objetivos claramente definidos” (p. 60). Em conformidade, o autor reflete essa aleatoriedade “na promoção de eventos, nas edições de publicações e na prática de ações sazonais, ou na criação de peças mal pautadas e fora do contexto da empresa, como muitos boletins, jornais murais e jornais para os colaboradores” (p. 60).

Todavia, França (2008) considera que o êxito associado a programas de comunicação está baseado na sua capacidade de atingir os públicos visados, provocando nestes respostas esperadas e verificáveis. Neste sentido, para assegurar resultados efetivos e duradouros na comunicação, o autor afirma que é obrigatório o conhecimento detalhado dos públicos, aos quais, a organização se dirige, sendo indispensável no seu contexto, o mapeamento desses públicos de interesse, com vista à programação das mensagens que lhes serão dirigidas.

Na opinião de Falkheimer e Heide (2014) a comunicação estratégica serve melhor o propósito comunicativo das instituições do que o trabalho das RP, dado que a criação de uma marca, identidade, imagem e reputação requerem estratégia para a sua formulação. Pelos autores esta abordagem difere da tradicional atuação institucional onde a responsabilidade comunicativa pertencia aos setores de Recursos Humanos, *Marketing* e RP sendo atualmente incorporado um quarto setor de atividade (Figura 9).



Figura 9. Setores de Comunicação nas Organizações. Adaptado de “From public relations to strategic communication in Sweden: The emergence of a transboundary field of knowledge” de Falkheimer e Heide (2014, pp. 129-132). Copyright 2014 by Nordicom Review

## 2.6. Plano de Comunicação

Segundo Meirinhos (2015) as organizações devem adotar um plano de comunicação porque este viabiliza: (1) a construção do quadro geral de comunicação; (2) a valorização da mesma no seio da organização; (3) a sua apresentação enquanto instrumento de gestão e (4) o controlo e a avaliação dos efeitos resultantes das ações planeadas. Como tal, o autor define plano de comunicação como um “documento estruturado, pensado e organizado, que permite refletir e definir o futuro da organização no domínio da comunicação” (p. 2). Atendendo, a Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere e Vaara (2014) a estratégia é, portanto, um discurso amplamente aceite e adotado, com efeitos não apenas na organização, mas para além desta.

Como tal, às organizações importa criar uma estratégia para atingir os seus propósitos com o maior sucesso possível, pelo que, Meirinhos (2015) defende que a comunicação é um parâmetro económico e financeiro mas também, um investimento e um capital intangível da organização, logo, a elaboração de um plano de comunicação permitirá direcionar o discurso oral, escrito e visual da organização e gerar efeitos estáveis e duradouros nos *stakeholders*.

Desde logo, Gregory (2010) elenca que, em virtude do planeamento, as organizações são bastante díspares, existindo: (1) as que definem mecanismos processuais e burocráticos e, por outro, (2) as que preferem uma abordagem mais intuitiva, contudo, são mais rigorosas na avaliação das oportunidades para novos empreendimentos. Assim, a autora compreende que o planeamento e a gestão são ações que visam ciência e criatividade. Neste sentido, para as organizações a concretização de uma estratégia comunicativa deve incluir um documento único e suscetível de revisão e de atualização, onde são refletidos os objetivos da organização para um determinado período, consoante a sua atividade e interesses.

Perante um plano, deverá existir uma avaliação, isto é, Meirinhos (2015) vem referir que deverá existir uma avaliação da eficácia comunicativa por via de instrumentos de gestão que permitam alterar variáveis e compostos, visando otimizar as suas funcionalidades. Para este autor, o exercício do planeamento da comunicação é periódico, atendendo ao desafio de edificar a comunicação em sentido estratégico, tático e operacional, tendo ciente que as ações comunicacionais têm a capacidade de gerar efeitos cognitivos, afetivos e comportamentais nos seus públicos. Conforme referido, as organizações devem estruturar a sua comunicação tendo por base um plano comunicacional enquanto ferramenta útil e transversal às empresas e às instituições, adotando o cumprimento das sete etapas enunciadas pelo autor (Figura 10).

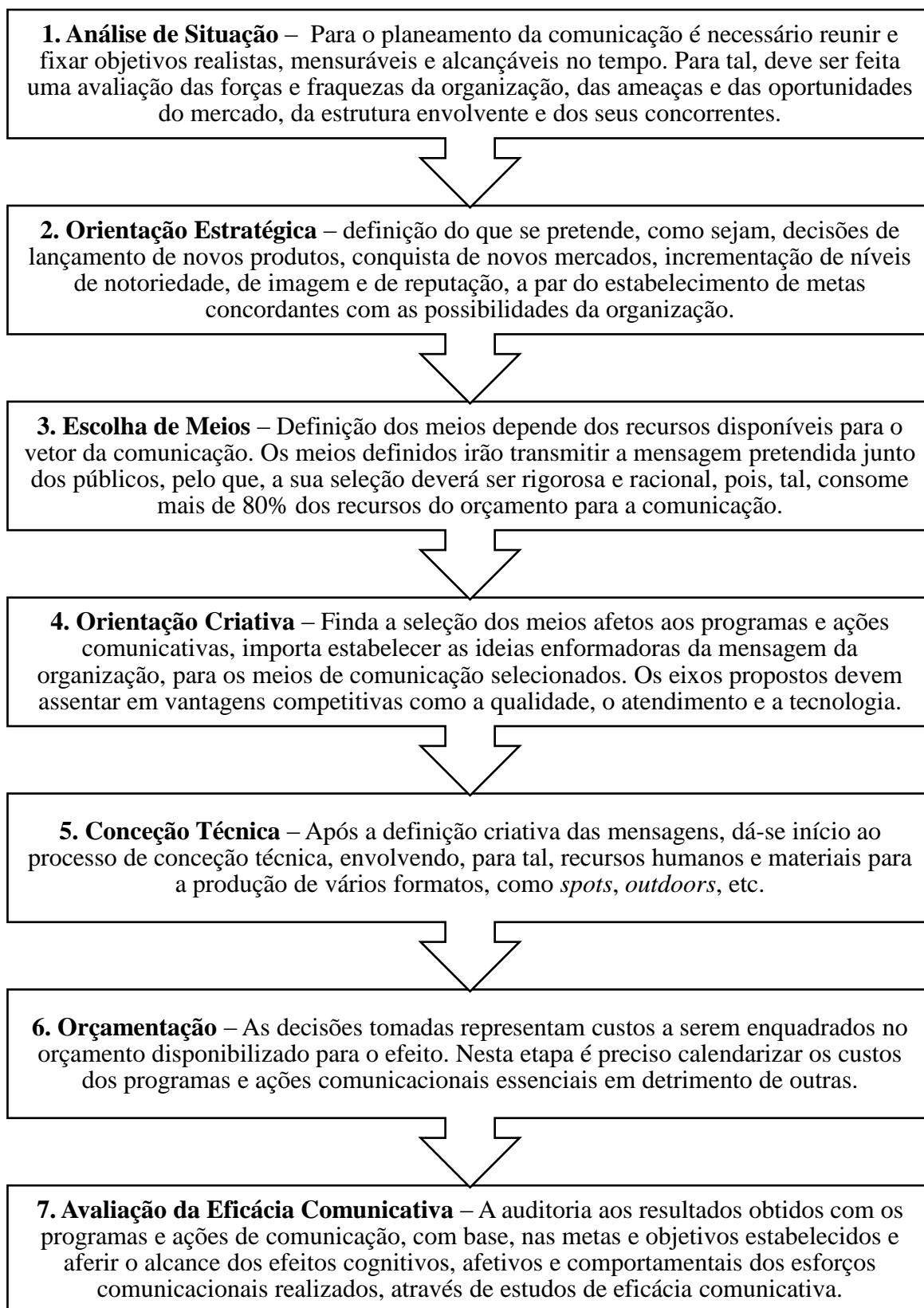


Figura 10. Sete Etapas de Elaboração do Plano de Comunicação. Adaptado de “Plano de comunicação. Instrumento estratégico de gestão” de Meirinhos (2015, pp. 2-3). Copyright 2015 by Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Não obstante, Steyn e Puth (2000) observam as campanhas, planos e programas uma forma das instituições alinharem os seus atos comunicativos à sua estratégia. Neste sentido, os autores referem que um plano de comunicação nas organizações deve ser formulado para implementar uma comunicação já definida estrategicamente como: (1) um plano diretor para a missão da organização; (2) uma estrutura de inclusão para as ferramentas comunicacionais; (3) uma lógica organizativa concordante com setores ou divisões e (4) uma ligação entre o planeamento e os objetivos. Como tal, estes autores prepararam um modelo para a execução de um plano de comunicação anual, compreendido em oito passos (Figura 11).

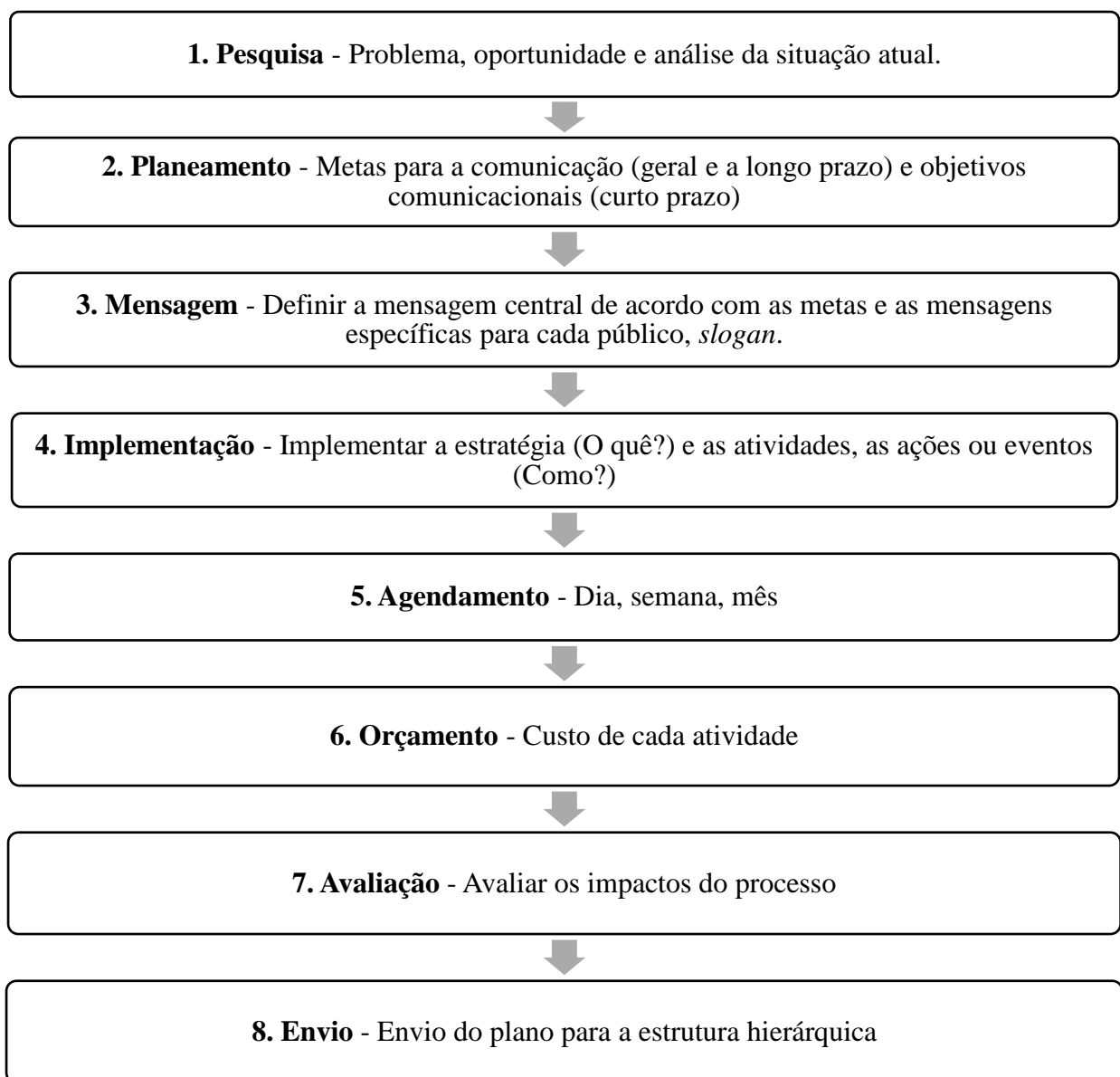


Figura 11. Oito Etapas de Elaboração do Plano de Comunicação. Adaptado de “Corporate communication strategy” de Steyn e Puth (2000). Copyright 2000 by Heinemann Publishers

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

Para Réka e Borza (2012) as organizações devem estar conscientes da comunicação que realizam, tendo em vista, o recurso às suas potencialidades na superação de dificuldades e na confrontação com os desafios do ambiente externo. Já Hatch e Schultz (1997) aferem a identidade organizacional como aquela que é descrita pela percepção dos seus membros o que enforma toda uma conceptualização que deve ser partilhada de forma íntegra para o exterior.

Consequentemente, Simões, Dimas e Calvão (2016) consideram o correio eletrónico, as redes sociais, os *outdoors*, o *merchandising* e os patrocínios como ferramentas favoráveis à comunicação externa. Neste sentido, Zeffass e Huck (2007) verificam que a comunicação deve desempenhar um novo papel na promoção da inovação e gestão de recursos, assumindo a perspetiva da comunicação para a liderança. Com propósito, Meirinhos (2015) define dois pilares da comunicação: (1) a política de comunicação deve concretizar a visão estabelecida no planeamento estratégico e (2) a gestão da própria comunicação deve ser capaz de resolver os problemas internos e os conflitos externos inerentes às organizações.

Desde logo, o desenvolvimento do plano de comunicação deve obedecer à estratégia institucional e, como tal, Kotler e Keller (2012) determinam que o planeamento estratégico é da incumbência do setor de *Marketing*, ainda que os restantes setores trabalhem, de forma concertada, para os objetivos fixados. Assim sendo, contribuem para o planeamento ao nível da comunicação, segundo os autores, as seguintes atividades de *Marketing* (Figura 12).

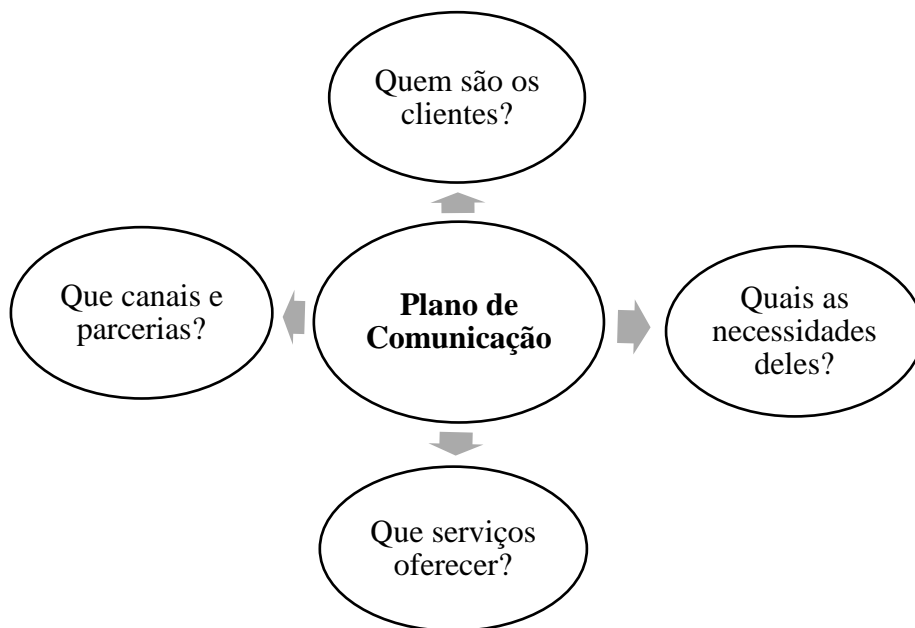


Figura 12. Atividades de Marketing e Plano de Comunicação. Adaptado de “Administração de marketing” de Kotler e Keller (2012). Copyright 2012 by Pearson Education do Brasil

## Capítulo III – Polícia de Segurança Pública

A atividade policial compreende uma constante exposição pública o que determina a necessidade de uma estratégia comunicativa forte e capaz de cumprir com os objetivos da instituição. Assim, são abordadas as opções estratégicas da PSP para a área da comunicação externa, bem como, os documentos que enformam a atual política comunicativa, os públicos de interesses e as ações vigentes que integram a sua materialização.

### 3.1. Opções Estratégicas

De modo a caracterizar o perfil comunicacional da PSP é necessário atender primeiro à natureza do serviço e às especificidades do mesmo. Segundo Clemente (2010) o conceito de polícia encerra vários sentidos: (1) polícia em sentido funcional que concretiza o modo de agir da AP; (2) o conjunto normativo de regulação da ordem pública, adquirido pelo seu sentido formal e (3) em sentido orgânico, a instituição pública responsável pela manutenção da paz e pelo cumprimento das leis. Na verdade, Vallera (2016) refere que polícia significa, instintivamente, segurança pública.

Por seu lado, Durão (2011) compreende o conceito de policiamento e ordem pública como sinónimos, aferindo que os agentes são orientados para vigiar e agir sobre o domínio público e define que o policiamento é a “atividade institucionalmente enquadrada, baseada em patrulhas regulares e firmada como prática secularmente integrada nas cidades” (p. 131). Perante isto, Teixeira (2000) observa a segurança como o exercício da cidadania e menciona que a atividade policial tem como missão fundamental a “manutenção da ordem pública e a salvaguarda de pessoas e bens, exercida com eficácia e, simultaneamente, no respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos e na defesa do estado de direito democrático”. (p. 11). Todavia, Oliveira (2015) especifica que esta manutenção compreende uma função administrativa do Estado ao serviço do cidadão e das instituições democráticas.

Como tal, Cádima (1999) define os interesses humanos como centrais à comunicação e o Homem o meio. Isto é, das necessidades intrínsecas ao Ser Humano nasce a preocupação com a preservação dos bens imprescindíveis à vida como seja a segurança e enquanto objeto de interesse para a comunidade. Deste modo, estudar o panorama securitário corresponde, necessariamente, a um olhar sobre as Polícias e, desde logo, no que concerne à sua atividade comunicativa, à interação destas com os restantes atores sociais e ao cumprimento da missão.

Em concreto, a PSP (2016) definiu como Grandes Opções Estratégicas para o período de 2017-2020 cinco eixos estratégicos importantes para a instituição, sendo que, dois deles são relevantes para o presente estudo. Assim, o quarto eixo é correspondente à valorização da comunicação e da informação com a consolidação evolutiva do modelo de comunicação e dos sistemas e tecnologias de informação e o quinto eixo é relacionado com a cooperação organizacional internacional a par do reforço da imagem institucional, das capacidades, das competências e do profissionalismo desta Polícia.

Para a vertente externa da comunicação, a PSP (2016) pretendeu definir para o quarto eixo e no que concerne ao público externo “processos automatizados e simples de acesso e difusão de informação e de resposta a solicitações que facilitem e simplifiquem o contacto e relacionamento com a instituição” (p. 6). Por esta via, é adquirida “transparência e abertura à sociedade, designadamente no domínio digital e das redes sociais” (p. 6). Desta forma, a PSP reconhece que “a comunicação com o público externo e interno deve constituir objetivo prioritário que confira valor à imagem e à qualidade da instituição” (p. 6). Por esta razão, este eixo confere uma maior atenção para com o cidadão podendo, ser mencionado, para este efeito, não só a população, mas também as empresas e instituições.

Nesta medida, a PSP (2016) estabeleceu como prioridades: (1) a implementação de uma nova página da internet; (2) a disponibilização e evolução da aplicação móvel da PSP; (3) a redefinição da estratégia comunicativa desta Polícia e, por fim; (4) a concretização do plano global de comunicação. A par disto, o quinto eixo menciona o reforço da posição e da imagem institucional no contexto da segurança interna, por via, da articulação da PSP com outras instituições e parceiros pertencentes ao plano interno e externo securitário e tendo em vista a concretização de ações planeadas em cenários de intervenção.

Em específico, este documento estratégico encontra-se disponível na internet e, como tal, acessível. Este facto pode constituir comunicação externa implícita, na medida em que a apresentação dos eixos estratégicos e das metas que os compõem pode significar a clareza e a transparência com que esta Polícia se pretende conotar. A exposição da visão e da estratégia da PSP para o presente e futuro constitui um compromisso para com o seu público, uma vez, que este toma conhecimento dos objetivos a atingir. Portanto, enunciados os eixos definidos pela DNPSPP a estrutura policial aplica os mesmos através de políticas concretas e adequadas à materialização das orientações assumidas. Daqui resulta uma incrementação da estratégia nas atividades diárias realizadas pelo dispositivo policial, tanto no terreno como nas tarefas que auxiliam a atuação dos profissionais desta Polícia.

### 3.2. Política de Comunicação

Dado que o Despacho n.º 18/GDN/2003, com a redação que lhe é dada pelo Despacho n.º 8/GDN/2004, de 28 de julho, vem referir que são diretamente acompanhadas pelo Diretor Nacional da PSP as questões afetas à definição das orientações estratégicas, assim como, os assuntos sensíveis e de grande impacto público, apresentados no plano das relações com os OCS, tal demonstra que estas são matérias com relevância institucional. Pelo n.º 2 do artigo 18º da Lei Orgânica da PSP, Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, funciona na dependência do Diretor Nacional um serviço de apoio para a área das relações públicas, sendo na atualidade, designado por Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP).

Como tal, a PSP conta com um gabinete próprio para tratar de assuntos relacionados com a comunicação institucional, tendo em vista as competências específicas que lhe estão atribuídas. Com efeito, na alínea c) do n.º 2 do artigo 1º do Despacho n.º 19935/2008, de 28 de julho estão referidas as unidades orgânicas flexíveis da DNPSP, nomeadamente, aquelas que prestam apoio e assessoria ao Diretor Nacional e que comportam uma dependência direta deste. Por conseguinte, além das competências gerais esplanadas no artigo 2.º deste diploma, constam no artigo 44.º do mesmo, as competências específicas do GIRP:

- a) “Assegurar o serviço de comunicações e relações públicas da PSP, articulando com os demais serviços a sua acção;
- b) Assegurar os contactos com os órgãos de comunicação social, acompanhando a preparação e difusão de matérias destinadas a publicação;
- c) Promover a imagem institucional da PSP;
- d) Participar na divulgação das atividades da PSP e promover campanhas informativas internas e externas;
- e) Apoiar a realização de congressos, seminários, conferências e exposições da responsabilidade da PSP;
- f) Organizar e dar apoio aos actos sociais e protocolares da PSP;
- g) Coordenar a atividade da Banda de Música da PSP;
- h) Assegurar a informação interna e a difusão de matérias relevantes para o cumprimento da missão;
- i) Promover a edição, publicação e divulgação da revista *Polícia Portuguesa*;
- j) Assegurar o atendimento e encaminhamento de público na sede da DNPSP” (p. 33406).

Atendendo, às competências elencadas para o GIRP importa compreender, de modo mais concreto, a política comunicacional elaborada para toda a PSP. Neste sentido, perante as linhas orientadoras da DNPSPP é verificado para as restantes estruturas uma materialização da estratégia assumida, constando no artigo 17.º da Lei Orgânica da PSP, Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, a estrutura geral que compõe esta Polícia e que é compreendida, desde logo, pela Direção Nacional, pelas unidades de polícia e pelos estabelecimentos de ensino policial.

Em específico, os n.º 1 e n.º 2 do artigo 19.º deste diploma mencionam como unidades de polícia a Unidade Especial de Polícia e os Comandos Territoriais de Polícia, sendo estes os Comandos Regionais de Polícia, os Comandos Metropolitanos de Polícia de Lisboa e Porto e os Comandos Distritais de Polícia. Nesta súpula, todas estas unidades se relacionam com a DNPSPP criando condições favoráveis para a implementação das medidas propostas. Por esta razão, é oportuno apresentar para o Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa (COMETLIS) quais os documentos que materializam as diretrizes estratégicas provenientes da DNPSPP no que respeita à comunicação externa e como exemplo da aplicação prática das linhas orientadoras vigentes. A escolha deste Comando compreende, essencialmente, a sua responsabilidade na grande área metropolitana de Lisboa e capital do país. Assim sendo, são apresentados os instrumentos que enformam a política de comunicação deste Comando, com enfoque para a componente da comunicação externa de nível operacional.

### **3.2.1. Plano Estratégico do COMETLIS 2018-2020**

Este é um dos primeiros documentos que se constituem como ferramenta de trabalho para a identificação e análise dos *stakeholders*, onde COMETLIS (2018) define os mesmos como “todos aqueles que interessam ou são foco de preocupação por parte da instituição” (p. 10). Deste modo, estão definidos como *stakeholders* do Comando um conjunto alargado de grupos que interagem com esta Polícia, decorrente das diversas iniciativas apresentadas e das inúmeras colaborações que a PSP de Lisboa realiza com os seus parceiros sociais.

Neste sentido, o propósito do COMETLIS (2018) é o de estabelecer cooperação entre os intervenientes, dada a necessidade de articulação, de partilha de informação e de criação de sinergias. Particularmente, perante os OCS, este Comando pretende promover a imagem institucional e a difusão de notícias e de informação de segurança, por meio da coordenação e do alinhamento de políticas de comunicação conjuntas.



Figura 13. Stakeholders definidos pelo COMETLIS 2018-2020. Adaptado de “Plano estratégico do COMETLIS 2018-2020” de COMETLIS (2018, pp. 11-13). Copyright 2018 by Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa

### 3.2.2. Manual de Comunicação COMETLIS

Para a política comunicacional, COMETLIS (2017) integrou num único documento a sua pretensão de “normalizar a execução da política de comunicação, por forma a gerar e otimizar a notoriedade, a imagem e a reputação da instituição” (p. 4). Neste propósito, este Comando agregou “um conjunto de programas e ações de comunicação capazes de satisfazer e alcançar as metas e os objetivos institucionais” (p. 4) e estabeleceu a forma de comunicação institucional mais adequada face ao pretendido.

Em concreto, COMETLIS (2017) pretende identificar e aperfeiçoar os seus canais de comunicação ao definir, igualmente, os públicos de interesse, a periodicidade da informação disponibilizada e ainda, a qualificação dos conteúdos apresentados. Conforme expressa este manual, o mesmo é norteador do “discurso oral, escrito, visual e audiovisual da organização junto dos seus públicos, permitindo gerar efeitos cognitivos, afetivos e comportamentais estáveis e duradouros nos interessados e sujeitos consumidores” (p. 4). Por último, para a sua elaboração preconiza, de acordo com o documento: (1) a edificação do quadro comunicativo; (2) a valorização da comunicação no seio institucional; (3) a apresentação da comunicação como instrumento de gestão e (4) o controlo e avaliação dos efeitos das ações tomadas.

Por conseguinte, COMETLIS (2017) identifica os públicos de interesse, como sendo, os destinatários da sua comunicação, ou seja, os diversos *stakeholders*, com vista a facilitar a criação dos produtos comunicacionais com uma linguagem, abordagem e objetivos mais específicos. Assim, o Comando define como público externo, nomeadamente, os “cidadãos e as instituições públicas e privadas (que esperam da PSP a prestação de um serviço policial pautado pela eficácia, eficiência e qualidade)” (p. 12).

Neste contexto, COMETLIS (2017) considera a capacidade que um dado público tem na divulgação direta da imagem da PSP e a influência que este demonstra ter sobre a opinião pública aspetos fundamentais para a aferição da importância estratégica do mesmo. Perante isto, a comunicação externa é tida como uma ferramenta que a PSP utiliza para garantir que o público formador de opinião, bem como, os restantes utentes do serviço policial “tenham uma imagem positiva do COMETLIS em particular e da PSP em geral” (p. 14). Assim sendo, a relação instituída entre a PSP e os OCS é de enorme relevo para a projeção desta Polícia na sociedade ao que grande parte das notícias veiculadas por este público “é fruto do trabalho dos gabinetes e núcleos de imprensa e relações públicas” (p. 22).

Por efeito, o Núcleo de Imprensa e Relações Públicas do COMETLIS (NIRP) adquire uma ação estratégica junto dos OCS ao “identificar uma notícia e divulgá-la à imprensa de maneira adequada, a fim de que desperte o seu interesse, além de apoiar o jornalista no [seu] trabalho de redação” (p. 22). Desta forma, o Comando ao mostrar ser acessível, confiável e reconhecido naquilo que produz, torna-se uma “fonte de informação” (p. 22). Portanto, face ao escrutínio público de que a PSP é alvo e concretamente no que respeita às ações tomadas pelos polícias em ocorrências, é fundamental que, tal como o COMETLIS (2017) determina, resulte um trabalho proactivo por parte do NIRP, no sentido de: (1) identificar a notícia; (2) planear a estratégia para cada divulgação; (3) detetar as oportunidades e (4) estabelecer os contactos com os jornalistas, dado o seu papel de mediador.

Posto isto, o desempenho do NIRP não se confina à proatividade, pois este gabinete, de acordo com este documento, deve elaborar uma resposta reativa, no sentido de “atender e filtrar as solicitações dos jornalistas, mantendo o canal de informação sempre aberto, se possível antecipando possíveis cenários de crise” (p. 23). Desta forma, este Comando revela, de um modo organizado e objetivo, as suas intenções para com a comunicação externa e qual o posicionamento a adotar perante os OCS, em concreto. Logo, aproximar todos os públicos à organização compreende uma forma de aliar a comunicação aos objetivos institucionais.

### 3.2.3. Relatório de Inquérito de Satisfação aos *Stakeholders*

Em concordância com a política de comunicação emanada pelo COMETLIS (2019), foi elaborado um inquérito de satisfação aos *stakeholders* externos, sendo remetido à atuação policial e administrativa do ano 2018 e com vista à recolha da opinião dos mesmos sobre a qualidade do serviço prestado. Neste domínio, é útil conhecer o seu grau de satisfação para “criar novas alternativas e um serviço policial cada vez mais eficiente e eficaz” (p. 4).

Atendendo ao público externo da PSP constituído por diversas entidades prestadoras de serviços nas mais variadas áreas de interesse social as mesmas interagem com a instituição policial por motivos díspares, todavia, compreendem grupos de valor para esta Polícia. Em concordância com este relatório emitido por COMETLIS (2019) foram criados conjuntos de questões dedicadas quanto: (1) à imagem global da organização; (2) ao envolvimento e à participação; (3) à acessibilidade e (4) aos serviços prestados, a fim, de serem compreendidos quais os aspetos institucionais a serem mantidos ou melhorados, de acordo com a perceção dos visados. Consequentemente foram elencadas as seguintes considerações finais, no que diz respeito à participação dos *stakeholders* envolvidos:

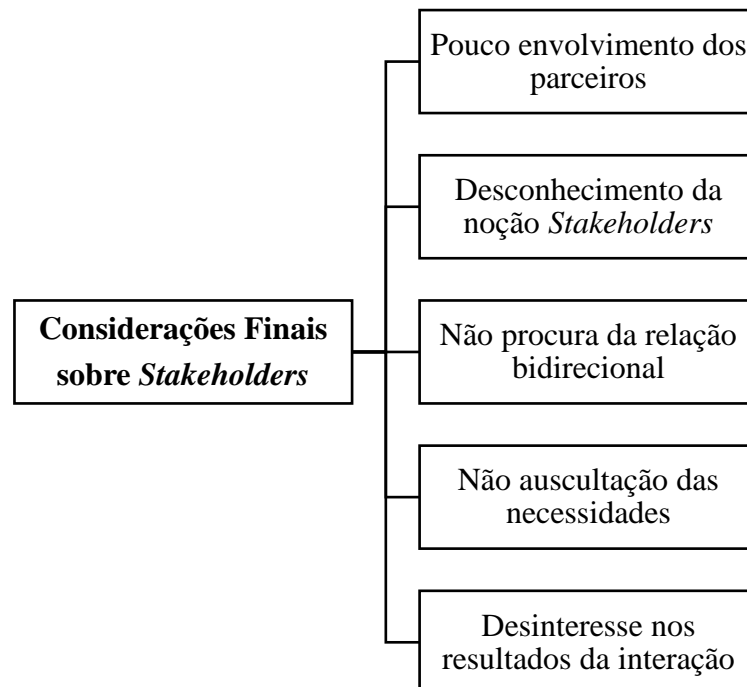


Figura 14. Considerações Finais sobre os Stakeholders. Adaptado de “Relatório do inquérito de satisfação aos stakeholders” de COMETLIS (2019, p. 20). Copyright 2019 by Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa

## Capítulo IV – Método

No que concerne ao método para a presente investigação, este capítulo pretende fazer a demonstração da relação existente entre as variáveis em estudo com introdução do modelo relacional. Do mesmo modo, apresenta as três hipóteses em estudo que se pretende que sejam confirmadas ou infirmadas, bem como, define o *corpus*, os instrumentos e os procedimentos adotados, para além dos participantes envolvidos.

### 4.1. Modelo Conceptual

Segundo Elias (2018) a emergência das Ciências Policiais decorre da atribuição das finalidades e objetivos da investigação científica às necessidades prementes dos episódios securitários. Coutinho (2018) afigura que um dos primeiros propósitos de uma investigação é a criação de informação contributiva para uma melhor compreensão do fenómeno social. Já Sarmiento (2013) considera que a investigação é fundamental para o desenvolvimento dos povos, pois contribui para um melhor entendimento entre os Homens e o meio ao que, sem “conhecimento não há avanço da sociedade, nos múltiplos aspetos que compõem a vida dos seres vivos à superfície do planeta Terra” (p. 3). Assim sendo, é útil depreender do contexto investigacional a relação existente entre as diferentes variáveis que o compõem, de forma, a interligar as mesmas, num modelo conceptual previamente estabelecido.

Por conseguinte, Novak e Cañas (2008) apreendem que os modelos conceptuais mais não são, que ferramentas gráficas adequadas a organizar e a representar o conhecimento. Na sua perspetiva, estes mapas incluem conceitos fechados em círculos, relações indicadas por linhas e, ainda, palavras ou frases de ligação que especificam as relações existentes. Por seu turno, Daley (2010) acredita que estes modelos são úteis para a análise de estudos de caso e enquanto estratégia adotada no desenvolvimento dos recursos humanos.

Neste intuito, o modelo conceptual que se apresenta em seguida, tem como primeira finalidade abordar e relacionar as variáveis incluídas nesta investigação e enquanto segundo propósito, dar resposta aos objetivos estabelecidos, neste trabalho, por via, de um raciocínio lógico, claro e consistente. Os conceitos utilizados foram abordados, previamente, ao longo, de todo o enquadramento teórico, estando agora relacionados entre si.

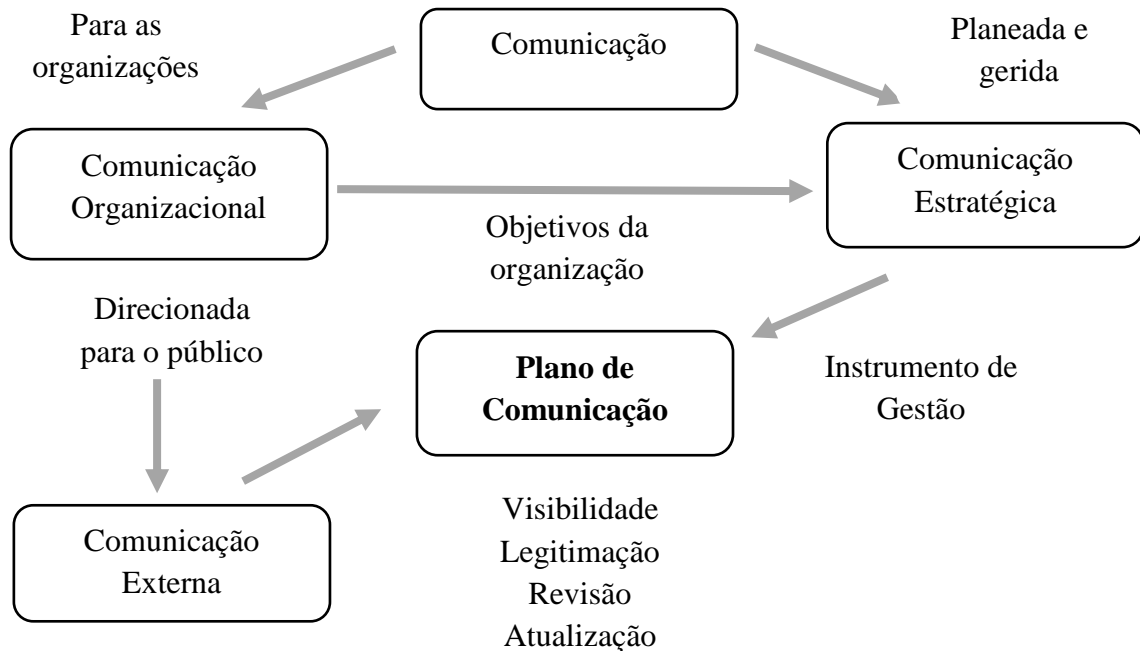


Figura 15 - Modelo Conceptual do Estudo

#### 4.2. Hipóteses de Investigação

Em concreto, para Myrdal (1976) a procura da verdade é a essência da ciência social e o problema metodológico é derivado dessa busca, na qual, se pretende determinar com objetividade, quais as formas possíveis de a atingir, tendo em conta, os factos e as relações causais existentes. Nesta senda, a construção da investigação contempla diversas etapas para que se respeite a veracidade permitida. Como tal, aferidos os objetivos do estudo é oportuno atender à formulação das hipóteses, respeitando Quivy e Campenhoudt (1995) que referem que a uma hipótese corresponde, necessariamente, “uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos” (p. 68).

Segundo Sarmiento (2013) refere, na investigação empírica o que se pretende é testar hipóteses, sendo que estas são tanto “mais aperfeiçoadas quanto mais simples e quantitativas forem” (p. 10). Já Flick (2002) considera que as hipóteses teóricas são relevantes no contexto investigatório, na medida em que, são versões da compreensão e da perspetivação do objeto estudado, vindo a ser reformuladas mais em concreto ao longo do processo. Neste sentido, foram elaboradas três hipóteses resultantes da construção teórica apresentada nos capítulos anteriores e da relação estabelecida entre os conceitos abordados previamente.

Segundo, Bardin (1977) as hipóteses são, em concreto, afirmações provisórias que se pretendem verificar, isto é, confirmar ou infirmar. Consequentemente, atendendo às posições adotadas por Benn, Abratt e O'Leary (2016), Boros (2009), Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2006), Carrilho (2014), Oržekauskas e Šmaižienė (2007), Fernandes e Silva (2008) e Santos (2008) as organizações devem entender os públicos externos como integrantes da instituição, uma vez que são destinatários da sua atividade e como tal, parte interessada e promotora da organização. Por efeito, o posicionamento adquirido pelas instituições no exterior, em muito se deve aos *stakeholders* e à comunicação que lhes é dirigida, pelo que, resultou a seguinte hipótese:

H1: O desempenho da PSP para a comunicação externa é considerado como muito satisfatório pelos OCS.

Em causa, um dos públicos destinatários da comunicação organizacional externa são os OCS. Segundo, Barichello e Dall'Agnese (2016), Cunha, Ghisleni e Muller (2017), Kent e Taylor (2014), Kent e Taylor (2016), Moreno (2015) e França (2008) o principal papel na distribuição da informação é detido pelos OCS, dado que, as organizações devem usar estes a favor da sua estratégia de comunicação e em virtude dos mesmos serem mediadores entre as instituições e os restantes públicos. Logo, assumem um contributo valioso na prossecução dos objetivos institucionais. De acordo com este entendimento, foi elaborada a hipótese:

H2: A atual estratégia para a comunicação externa da PSP responde às necessidades dos OCS em pleno.

Na verdade, o planeamento da comunicação nas organizações é uma ação estratégica, atendendo a França (2008), Smith (2002), Meirinhos (2015) e ainda Kotler e Keller (2012). Também, Steyn e Puth (2000) consideram ser um requisito prévio a uma boa estratégia de comunicação, o seu planeamento, desde logo, porque apoia e suporta a visão da organização e responde em detalhe às suas necessidades, contribuindo para a eficácia organizacional. Por seu lado, Galpin (1996) observa a comunicação para a mudança, como, necessariamente, planeada, visando propósitos bem definidos. Perante isto, também um plano de comunicação visa alterar a comunicação institucional, através da introdução de um novo procedimento de gestão, pelo que, foi retida a seguinte hipótese:

H3: A elaboração de um plano de comunicação constitui uma opção estratégica para a PSP enquanto instrumento de gestão.

#### 4.3. *Corpus*

Para Sarmento (2013) a metodologia constitui um processo usado com vista a uma finalidade e Bell (1993) considera que definido o problema e especificados os objetivos, há que considerar a forma de recolha da informação. Já Coutinho (2018) determina no processo de investigação, a necessidade de planeamento desde a seleção da problemática, formulação das hipóteses e definição das variáveis até à interpretação e comunicação dos resultados.

Assim, expresso o problema de investigação, assumidos os objetivos e submetidas as hipóteses, é necessário a constituição do *corpus*, que Bardin (1977) define no “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 96). O autor menciona a definição do campo do *corpus* com todos os elementos nele, pertencentes como “entrevistas de um inquérito, [e] respostas a um questionário” (p. 97). Neste contexto, o *corpus* delineado é constituído por uma única entrevista elaborada a um Oficial da PSP e por um questionário enviado ao público externo de interesse da PSP, os OCS.

#### 4.4. **Caracterização dos Participantes**

Em primeiro lugar, a entrevista realizada teve como participante um Oficial da PSP, de 44 anos de idade e licenciado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, acumulando um tempo total de serviço de 25 anos, com a frequência do curso. Este Oficial esteve integrado em duas missões no estrangeiro, sendo uma delas, ao serviço das Nações Unidas no Chade e a outra pela União Europeia na Palestina e desempenhou o cargo de Oficial de ligação, em Bruxelas na presidência da União Europeia exercida por Portugal.

Por outro lado, para a realização do questionário proposto, a escolha do público afeto recaiu sobre os OCS enquanto público externo de interesse e ainda mediador da comunicação emanada pela PSP para a sociedade. Estes profissionais constituem um painel dinâmico, com experiência profissional em diversas áreas de estudo decorrentes da sua atividade. Por esta razão, constituem o conjunto de peritos que é pretendido a colaborar nesta investigação, para além de que o painel é formado por jornalistas pertencentes à *mailing list* do GIRP. O recurso a esta lista decorreu da necessidade de envolver os OCS no estudo e de integrar a experiência colaborativa que os mesmos apresentam com a PSP na aferição de resultados mais credíveis, dada a sua proximidade e trabalho desenvolvido com esta Polícia.

## 4.5. Instrumentos de Recolha de Dados

### 4.5.1. Técnica Delphi

Por conseguinte, na componente exploratória do estudo foi determinado proceder à recolha de informação ao conjunto de peritos OCS como um dos momentos em análise, pelo que, da decisão resultou o recurso à técnica Delphi, considerada oportuna para este estudo e que, segundo Wright e Giovinazzo (2000) consiste numa técnica usada para o planeamento de situações onde ocorram carência de dados ou quando se pretende a estimulação e a criação de novas ideias. Desde logo, é a segunda motivação que compreende aquilo que é pretendido explorar e obter da presente investigação, razão pela qual se justifica o seu emprego.

Em concreto, Dimitrijević, Simić, Radonjić e Kostić-Ljubisavljević (2012) e Wright e Giovinazzo (2000) vieram estabelecer para esta técnica três características: (1) anonimato dos respondentes; (2) representação estatística da distribuição dos resultados e o (3) feedback das respostas obtidas para se proceder à sua reavaliação. Neste sentido, o seu uso representa a possibilidade de discorrer da experiência e conhecimento deste grupo como um todo.

Também, Linstone e Turoff (2002) definem a técnica como elementar para estruturar uma comunicação em grupo, sendo eficaz, ao permitir que um conjunto de indivíduos seja agrupado para lidar com um determinado e complexo problema. De igual modo, Astigarraga (2003) determina que esta consiste na seleção de um grupo de peritos, aos quais, é pedida a sua opinião sobre eventos futuros, de forma sucessiva e anónima visando um consenso nas respostas e com máxima autonomia por parte dos participantes. Não obstante, Gordon (1994) verifica que, no caso de não ocorrer esse consenso, os investigadores podem retirar ilações resultantes das razões que levaram às posições diferentemente tomadas.

Por conseguinte, Astigarraga (2003) demonstra, resumidamente, os passos precisos para aplicação da técnica Delphi: (1) formulação do problema; (2) seleção dos participantes; (3) envio dos questionários e o (4) desenvolvimento prático e explorativo dos resultados. Já Wright e Giovinazzo (2000) afirmam que a técnica Delphi potencia, uma excelente análise qualitativa, no que concerne a tendências, estando suportada no conhecimento, experiência e criatividade do painel de especialistas que foi escolhido para o efeito. Para Dalkey e Helmer (1963) a técnica Delphi foi desenvolvida para obtenção de um consenso de opinião de forma mais confiável, através do envolvimento de um conjunto de peritos e com a submissão destes a uma série de questionários intercalados com o *feedback* de opinião.

Conforme exposto, Avella (2016) vem mencionar que o anonimato e o *feedback* são as duas características mais críticas desta técnica, como sendo, invioláveis e irredutíveis. No mesmo sentido, Hsu e Sandford (2007) alertam para a necessidade de seleção dos sujeitos e dos prazos adequados para o estudo, como também apontam condicionantes à sua execução, nomeadamente o baixo índice de resposta e a obtenção de *feedback* não intencional do grupo de trabalho. Assim, Skulmoski, Hartman e Krahn (2007) recomendam a aplicação da técnica quando o objetivo é melhorar o conhecimento sobre um problema ou para atingir previsões.

Em concreto, Brady (2015) assume que a técnica Delphi é promissora nas pesquisas qualitativas e Nworie (2011) apresenta e assume os benefícios decorrentes da sua utilização: (1) a aquisição da opinião dos especialistas; (2) a criação de consenso; (3) a possibilidade de previsão de tendências e (4) a interação com os sujeitos da pesquisa, sem limitação quanto ao tempo e espaço, sendo estes definidos pelo investigador. Tendo em conta, a aplicabilidade da técnica Delphi considerada, de acordo com Dietz (1987) esta é uma ferramenta útil para o planeamento, a avaliação de impactos e análise de políticas implementadas. Nesta súmula, o conhecimento derivado da opinião do grupo de trabalho será valioso para o estudo.

### 4.5.2. Entrevista

Por outro lado, a presente investigação recorre ainda à entrevista para a recolha dos dados. Neste propósito, foi pretendido conhecer a estratégia da PSP quanto à comunicação externa e à sua caracterização com o recurso a esta ferramenta. Nesta medida, Kvale (1996) define entrevista como uma conversa com estrutura e propósito, o que reflete um desafio ao renovar, ampliar e enriquecer o conhecimento e a pesquisa nas ciências sociais. Deste modo, para Kvale (2006) ela permite a interação pessoal estreita entre o pesquisador e o sujeito.

De acordo com Sarmiento (2013) a entrevista é “um conjunto de perguntas (designado por guião), que são respondidas necessariamente por via oral” (p. 30). Assim, ao investigador compete assegurar “critérios de ética e de respeito pelo entrevistado e pela sua cultura, bem como deve ser garantida a objetividade do estudo e dos dados recolhidos” (p. 31). Todavia, Ghiglione e Matalon (2001) consideram vaga a definição de entrevista como “uma conversa tendo em vista um objectivo” (p. 65) por esta não distinguir as tipologias existentes. Como tal, a entrevista realizada compreendeu um conjunto de perguntas previamente concebidas, o que, tornou a mesma objetiva e estruturada na sua conceção e execução.

Para Stuckey (2013) a entrevista é o principal instrumento para recolha de dados nas pesquisas qualitativas, porque permite direcionar o participante a responder a perguntas de pesquisa específica. Para além disso, o autor refere que a entrevista estruturada se define na ordem sequencial e fixa das perguntas, ao invés das semiestruturadas que apresentam uma estrutura flexível, de acordo, com a direção das respostas do entrevistado. Do mesmo modo, Edwards e Holland (2013) corroboram a definição apresentada para a entrevista estruturada, determinando muito pouca flexibilidade ao investigador.

Por seu turno, Jamshed (2014) considera eficaz a recolha dos dados provenientes da entrevista através da gravação das mesmas, uma vez que as anotações escritas durante o seu processo são relativamente pouco confiáveis, isto porque o entrevistador pode perder alguns pontos essenciais ao longo da mesma. Já Resende (2016) refere que o “número de entrevistas a realizar depende genericamente da extensão da investigação” (p. 52). Nesta medida, para o autor, uma entrevista “quando muito estruturada implica informação mais objetiva e menos extensa por cada entrevistado” (p. 53). Assim, enquanto instrumento para pesquisa de dados, a entrevista representa, segundo este, “um processo ativo onde o entrevistador e entrevistado, através da sua relação, produzem conhecimento” (p. 53).

Para Ryan, Coughlan e Cronin (2009) as entrevistas são uma ferramenta de pesquisa flexível, útil e especialmente apropriadas à recolha de informações quanto às experiências, opiniões e comportamentos dos participantes. Deste modo, Krippendorff (2004) acrescenta que as mesmas são um dispositivo comum aos jornalistas e pesquisadores de opinião pública, na recolha de dados concretos. Perante isto, Qu e Dumay (2011) observam que o recurso às entrevistas estruturadas permite estudar amostras relativamente grandes porque são usadas as mesmas perguntas para todos os entrevistados e, assim, ocorre uma maior capacidade de análise das respostas obtidas em resultado deste processo ser menos moroso.

Desta forma, é fundamental recorrer a este instrumento para conhecer quais as linhas orientadoras para a comunicação organizacional da PSP no que concerne ao público externo. Por conseguinte, o recurso à entrevista estruturada serve o propósito de aferir, na pessoa do entrevistado, a visão institucional. Neste contexto, Fontana e Frey (1994) defendem que é o entrevistador quem controla o ritmo da entrevista, tratando o guião de modo padronizado e direto. Por efeito, a formulação das perguntas obedeceu à necessidade de obtenção de dados caracterizadores da comunicação externa da PSP, com vista ao seu tratamento e à formulação de medidas comunicacionais adequadas ao contexto e passíveis de implementação imediata.

## 4.6. Procedimentos

### 4.6.1. Questionário

Num primeiro momento, após delineado o objeto de estudo e aferida a necessidade de inquirir os OCS como público externo de interesse, foi desenvolvido em ambiente *online*, a estrutura do questionário na plataforma *Google.forms* na versão de pré-teste. Em seguida, foi redigido o pedido de autorização para aplicação dos questionários aos OCS pertencentes à *mailing list* do GIRP tendo sido recebido Despacho de autorização (Anexo 5). Assim, foi formulado o pedido de participação por via de correio eletrónico contendo a hiperligação em causa e enviado aos OCS visados.

No decurso do tempo, foram realizadas melhorias ao pedido de participação redigido aos OCS, de modo a incentivar a contínua participação dos peritos, dada a monitorização do número de respostas obtidas ao presente questionário (Anexo 6) durante o período adstrito. Em resultado do número ter permanecido constante por várias semanas, foi finalizada a etapa de preenchimento do mesmo e recolhidos os dados provenientes da plataforma. De seguida, os dados foram extraídos para o ficheiro Excel.xlsx (*Microsoft Corporation*) e introduzidos no programa *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS, Inc) para posterior tratamento estatístico e apresentação dos resultados.

### 4.6.2. Entrevista

Paralelamente, foi desenvolvido o guião da entrevista estruturada (Anexo 7) que foi incorporado no pedido de autorização, com vista à sua aplicação ao Oficial da PSP visado, tendo sido aceite por Despacho (Anexo 5). A entrevista em causa é composta por 9 perguntas relativas aos aspetos que compõem a comunicação externa da PSP. Para tal, foi introduzido no guião o tema e os objetivos da investigação, tendo em vista, a utilidade da caracterização desta comunicação pela própria PSP e a opinião do entrevistado quanto à mesma. Para a sua realização foi preenchido o Termo de Consentimento Informado relativamente à gravação e à destruição do áudio e face à preservação do anonimato através da codificação de referência escolhida pelo entrevistado. A entrevista decorreu na DNPSF de forma presencial tendo sido emitida resposta a todas as questões elaboradas e respeitados os todos os termos em causa.

## Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados

No presente capítulo são apresentados e debatidos todos os resultados decorrentes da aplicação do questionário ao painel Delphi, bem como, da entrevista realizada ao Oficial da PSP. Na exposição dos mesmos é feita a caracterização da amostra dos OCS participantes, tal como, a aferição das afirmações que obtiveram consenso através de tratamento estatístico.

Para tal foram consideradas 28 respostas válidas ao questionário. Em causa está uma amostra composta por 15 elementos do género feminino (53,6 %) e 13 do género masculino (46,4%), (Tabela 5) e cuja faixa etária mais representativa (42,9 %) está situada entre os 31 e 40 anos de idade (Tabela 6). Relativo ao estado civil (Tabela 7), metade dos participantes (50%) é solteiro(a), os restantes 12 casados ou em união de facto (42,9%) e 2 são divorciados ou separados (7,1%). Por fim, a maior parte dos peritos (Tabela 8) concluiu o ensino superior (92,9%), contudo, 2 participantes mencionaram apenas o ensino secundário (7,1%).

No que concerne à caracterização profissional dos peritos (Tabela 9) 12 destes estão a trabalhar na imprensa escrita, a par, de outros 12 na televisão (42,9%) e apenas 4 na rádio (14,3%) o que permite concluir que os OCS dominantes na amostra correspondem aos meios audiovisuais e escritos. Neste sentido, também a área de trabalho predominante (Tabela 10) é a redação (71,4%) compreendida para 20 dos 28 participantes e a experiência profissional (Tabela 11) estabelecida para a maioria, é de mais de 15 anos de serviço (57,1%).

Seguidamente, é realizada a avaliação dos consensos resultante das respostas obtidas no questionário, tendo em conta o recurso à técnica Delphi para este estudo. Assim, Hasson, Keeney e McKenna (2000), Hsu e Sandford (2007), Okoli e Pawlowski (2004) e Grisham (2009) determinam a aplicabilidade da estatística descritiva através do cálculo das medidas de tendência central (média, mediana e moda) para a escala de Likert (1932) invertida. Assim foi dada a seguinte correspondência: “0” para “Concordo Totalmente”, “1” para “Concordo”, “2” para “Indeciso”, “3” para “Discordo” e “4” para “Discordo Totalmente” o que permitiu realizar as aferições pretendidas. Para conhecer as afirmações que reuniram consenso foram calculados os valores para as medidas referidas, enquanto critérios cumulativos, isto porque, observando apenas o valor da média este é manifestamente insuficiente. Por esta razão, é conciliado o valor da média com o valor da mediana, sendo que as afirmações geradoras de consenso adquirem o valor e teste da mediana de 0 ou 1 o que significa que o painel concorda com a afirmação. Caso contrário, existe incerteza ou discordância por parte dos especialistas.

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

Como tal, as seguintes tabelas (Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 e Tabela 4) mostram as medidas de tendência central aferidas para cada uma das 32 afirmações do questionário.

Tabela 1

*Níveis de Consensos*

	<b>1A</b>	<b>1B</b>	<b>1C</b>	<b>2A</b>	<b>2B</b>	<b>2C</b>	<b>2D</b>	<b>2E</b>
Média	,14	1,43	1,68	,71	2,07	2,71	1,93	2,54
Mediana	,00	1,00	2,00	,50	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda	0	1	2	0	1 <sup>a</sup>	3	2	3

Como tal, a primeira tabela (Tabela 1) demonstra as medidas apresentadas para as primeiras 8 afirmações. Para a afirmação 1A “Considera a comunicação importante para a PSP” a média aferida é de 0,14 e o valor de teste da mediana é de 0 o que implica o consenso esperado, para além de que, 24 dos 28 peritos concordam totalmente (85,7%) o que confirma a importância da comunicação para as organizações e para os seus públicos (Tabela 12). Já a afirmação 1B “Está satisfeito com a atual política de comunicação da PSP” a média revela um valor de 1,43 o que conciliado com o valor da mediana de 1 corresponde a um consenso, no qual, 12 especialistas concordam (42,9%) facto que releva o bom desempenho da política comunicacional da PSP (Tabela 13). Todavia, a afirmação 1C “Considera a comunicação promovida pela PSP exemplar” obteve como valor de teste da mediana 2 o que significa que o painel mostra incerteza. Na verdade, 11 dos 28 peritos responderam “Indeciso” (39,3%) o que demonstra que os OCS apesar de satisfeitos com o desempenho comunicacional da PSP não o reconhecem como sendo exemplar (Tabela 14).

Perante este grupo de afirmações relativo à perceção dos OCS quanto à atividade de comunicação externa desta Polícia, os resultados apresentados afirmam que estes valorizam a comunicação institucional da PSP e demonstram satisfação sobre a mesma. Porém, o valor aferido para a moda na afirmação 1B revela que a resposta mais frequente foi “Concordo” o que sugere que o desempenho não é considerado muito satisfatório pelos OCS, para além de que, o valor da moda referente à afirmação 1C mostra a resposta “Indeciso” como a mais tomada pelos peritos. Assim, o desempenho da PSP para a área da comunicação externa é aceite pelos OCS como satisfatório mas não como muito satisfatório, pois não se verifica o valor 0 para a moda nas três afirmações, o que indicaria que “Concordo Totalmente” seria a resposta mais frequente a todas elas. Como tal, não é confirmada a primeira hipótese (H1).

Relativamente, ao segundo grupo de afirmações, os peritos deram a sua opinião como utilizadores da comunicação externa da PSP. Para a afirmação 2A “Recebe frequentemente a comunicação emanada pela PSP” os valores da média e mediana conjugados determinam a existência de consenso, sendo verificado que mais de metade deste painel (89,3%) mostra concordância, o que destaca a PSP como fonte de informação (Tabela 15). Por seu turno, a afirmação 2B “Navega frequentemente na página da Internet da PSP” revela como valor de teste da mediana 2, o que configura incerteza expressa pelos especialistas. Um igual número de peritos (25%) respondeu “Concordo”, “Indeciso” e “Discordo” o que implicou uma moda múltipla logo esta ferramenta não demonstra ser necessariamente útil aos OCS (Tabela 16).

No entanto, a afirmação 2C “Visualiza o canal de Youtube da PSP frequentemente” mostra com os valores aferidos e em concreto pelo valor da moda 3 que existe discordância onde 12 dos 28 peritos responderam “Discordo” (42,9%) o que reflete ser uma aposta pouco valorizada pelos OCS (Tabela 17). No entanto, a afirmação 2D “Utiliza o Facebook da PSP frequentemente” relevou indecisão em resultado dos valores dados para a média e mediana. Aqui 4 peritos (14,3%) aceitaram totalmente o seu uso, 7 concordaram (25%) e 8 mostraram incerteza (28,6%) na possibilidade de recorrer a esta ferramenta, o que leva a considerar que o Facebook da PSP não é fonte prioritária de informação institucional (Tabela 18). Dada a afirmação 2E “Recorre ao Twitter da PSP frequentemente” as opiniões são discordantes, tal que, 9 dos peritos (32,1%) discordam e 8 (28,6%) discordam totalmente o que é confirmado pelo valor da média, mediana e moda compreendidos (Tabela 19). Com esta desvalorização os OCS mostram que se assume irrelevante na comunicação externa da PSP.

Posto isto, a tabela seguinte (Tabela 2) expõe mais uma série de 8 afirmações tidas à consideração do painel Delphi. Perante a seguinte afirmação 2F “Recorre ao Instagram da PSP frequentemente” o valor das medidas de tendência central mostram a discordância dos peritos na utilização frequente desta ferramenta, logo, o Instagram também não se distingue junto dos OCS como sendo útil para o seu trabalho (Tabela 20).

Tabela 2

*Níveis de Consensos*

	<b>2F</b>	<b>3A</b>	<b>3B</b>	<b>3C</b>	<b>3D</b>	<b>3E</b>	<b>3F</b>	<b>4A</b>
Média	2,50	1,25	2,32	1,29	1,96	1,89	1,32	,89
Mediana	3,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Moda	3	1	3	1	3	1	1	0

Atendendo às características da comunicação externa da PSP, os peritos contribuíram com a sua perceção para avaliar a mesma no seguinte grupo de afirmações. Para a afirmação 3A “A comunicação produzida pela PSP respeita a linguagem dos OCS” houve um consenso adquirido e corroborado pelo valor de 1,25 da média e de 1 da mediana, sendo que, metade do painel concorda (50%) logo a linguagem é das primeiras necessidades dos OCS que esta Polícia respeita (Tabela 21). Na afirmação 3B “Existem longos períodos de ausência de uma ação comunicacional da PSP” tanto o valor da média como da mediana demonstram que não foi obtido consenso, pois o valor de teste da mediana é de 3. Contudo, os peritos apontam a sua discordância com a existência de “longos períodos de ausência” comunicativa da PSP o que, neste caso, assume um significado positivo (Tabela 22). Desta forma, é compreendido que os conteúdos comunicacionais da PSP são recebidos com regularidade pelos OCS o que constitui um segundo fator de resposta às necessidades deste público.

Tendo em conta, ainda a afirmação 3C “A comunicação elaborada pela PSP obedece a critérios de objetividade” o valor dado para a média e mediana sugere que o painel reuniu consenso (78,6%) onde 21 dos 28 profissionais concordam, tal como o valor da moda sugere (Tabela 23). Assim sendo, este é o terceiro aspeto que corrobora a qualidade da comunicação da PSP para os OCS. Na afirmação 3D “As ações comunicativas da PSP chegam em tempo útil às redações” não foi atingido consenso, por parte do painel, existindo 9 peritos (32,1%) indecisos e 10 que se manifestam discordantes (35,7%) com a afirmação (Tabela 24). Desta posição resulta que os peritos consideram, que apesar da regularidade com que os conteúdos da PSP são recebidos, estes não se adequam aos prazos delineados pelos OCS, logo, este é o primeiro item que a PSP não cumpre. No que compreende à afirmação 3E “A comunicação produzida pela PSP contém a informação necessária” o valor da média de 1,89 e da mediana de 2 não mencionam consenso. Todavia, 10 dos 28 peritos (35,7%) concordam, 2 concordam totalmente (7,1%), 9 especialistas (32,1%) discordam e 6 estão indecisos (21,4%). Tendo em conta os valores da média e de teste da mediana sugerirem incerteza, o valor da moda refere que “Concordo” foi a resposta com maior frequência. (Tabela 25). Dado que os critérios são cumulativos é assumido o valor da moda como aquele que respeita a posição maioritária do painel. Destes factos, se conclui que há necessidade de diálogo por parte desta Polícia e dos OCS com vista a um entendimento, porém, a resposta da PSP demonstra estar adequada. Por último no grupo, a afirmação 3F “Toma conhecimento da atividade operacional da PSP pela PSP” revela consenso adquirido nos valores da média, mediana e moda. Como tal, além de fonte fidedigna a PSP é uma fonte primária de informação para os OCS (Tabela 26).

Em resultado da apreciação anteriormente feita, o painel Delphi vem pronunciar-se, em seguida, sobre os aspetos que mais podem destacar a atividade comunicacional da PSP. Nesta medida, a afirmação 4A “A PSP deve criar protocolos com os OCS” obteve um valor de média de 0,89 e de mediana de 1 o que representa um consenso. Para além disto, a moda cujo valor é 0 mostra que “Concordo Totalmente” foi a resposta maioritária (42,9%) com 12 dos 28 peritos a manifestar total concordância (Tabela 27). Logo, os OCS estão favoráveis quanto à criação de parcerias entre a PSP e estes para melhoria da relação comunicacional.

Da mesma forma, a próxima tabela (Tabela 3) apresenta os valores das medidas de tendência central calculadas para as afirmações seguintes. Conforme a afirmação 4B “A PSP deve promover a criação de um canal rádio” os peritos assumem incerteza, tendo em conta, que 13 dos 28 se mostraram indecisos (46,4%) o que é representado pelo valor da moda que confirma que a resposta mais comum foi “Indeciso” (Tabela 28). Como tal, é concluído que esta proposta deve ser estudada para que possa vir a acrescentar valor à PSP.

Tabela 3

*Níveis de Consensos*

	<b>4B</b>	<b>4C</b>	<b>4D</b>	<b>4E</b>	<b>4F</b>	<b>4G</b>	<b>4H</b>	<b>4I</b>
Média	2,43	2,36	1,25	1,14	1,04	1,18	,46	1,82
Mediana	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	2,00
Moda	2	2	1	1	1	1	0	2

Do mesmo modo, a afirmação 4C “A PSP deve apostar num canal televisivo” obteve incerteza por parte do painel, dados os valores da média, mediana e moda, pelo que, esta não é uma proposta imediata face à necessidade de um estudo prévio (Tabela 29). Já a afirmação 4D “A PSP deve criar uma aplicação móvel” recebeu uma acentuada concordância por parte dos peritos, com um valor de média de 1,25 e de mediana 1 existindo consenso. Na verdade, “Concordo” obteve metade das respostas (50%) correspondendo a 14 inquiridos (Tabela 30). Este consenso determina uma segunda proposta aceite pelos peritos, como favorável à PSP. Também a afirmação 4E “A PSP deve apostar em entrevistas e reportagens” foi consensual, atendendo aos valores da média, mediana e moda que refletem essa concordância (75%) pelo que, o incremento de entrevistas e reportagens é recomendável para a instituição PSP. Neste propósito, pode ser atendível que seja a própria Polícia a conduzir as suas intervenções e a delinear a sua participação em iniciativas dos OCS (Tabela 31).

Por efeito, a afirmação 4F “A PSP deve privilegiar os comunicados de imprensa” é igualmente consensual para 14 especialistas que concordam (50%) e para 8 que concordam totalmente (28,6%) o que manifesta um consenso expressivo (78,6%). Deste modo, a PSP deve recorrer a esta ferramenta de forma continuada e de acordo com o painel, constituindo uma proposta de melhoria da atuação comunicacional da PSP (Tabela 32). De igual modo, a afirmação 4G “A PSP deve reforçar os conteúdos das redes sociais” demonstra consenso, estando refletido no valor da média e mediana. Neste caso, 16 especialistas (57,1%) mostram concordarem com a afirmação (Tabela 33) o que conclui que as redes sociais da PSP devem ser melhoradas e repensadas de acordo com a sua finalidade. Esta é uma clara proposta que beneficiará a resposta dada pela PSP às necessidades dos OCS nas pesquisas de informação *online* e na aquisição de futuro consenso para as afirmações 2B, 2C, 2D, 2E e 2F.

Face à afirmação 4H “A PSP deve criar uma plataforma de consulta rápida de dados operacionais” tanto o valor calculado para a média, mediana e moda representam um grande consenso no painel. Na verdade, a moda de valor 0 demonstra a total aceitação desta medida (60,7%) o que expressa uma proposta válida e amplamente considerada como positiva pelos peritos (Tabela 34). Esta plataforma deve ser estruturada de acordo com os objetivos da PSP, pensada com um propósito público e respondendo às necessidades específicas dos OCS. Por seu lado, a afirmação 4I “A PSP deve apostar numa rubrica rádio e televisa” não é consensual atendendo ao valor de média de 1,82 conciliado com o valor de teste da mediana de 2, o que demonstra incerteza no painel (Tabela 35). Como tal, a introdução de um espaço dedicado à PSP por meio de uma rubrica de rádio ou televisão assume, em grande medida, dúvida para os peritos o que, determina a necessidade de avaliação prévia da sua utilidade para a PSP.

Na tabela seguinte (Tabela 4) são demonstrados os resultados das 8 afirmações finais apresentadas ao painel e que antecedem uma última pergunta e os comentários e sugestões que foram deixados pelos profissionais.

Tabela 4

*Níveis de Consensos*

	<b>4J</b>	<b>5A</b>	<b>5B</b>	<b>5C</b>	<b>5D</b>	<b>5E</b>	<b>5F</b>	<b>5G</b>
Média	,93	1,36	1,11	,89	,96	1,21	1,14	,39
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00
Moda	0 <sup>a</sup>	1	1	1	1	1	1	0

a. Existem várias Modas. O menor valor é mostrado

Atendendo à afirmação 4J “ A PSP deve promover reuniões periódicas com os Chefes de redação” esta obteve consenso de entre os especialistas tendo sido constatado nos valores das medidas de tendência central. Esta mereceu a concordância de mais de metade do painel (78,6%) pelo que sustenta uma proposta viável para a melhoria da qualidade da comunicação externa da PSP em relação aos OCS (Tabela 36). Portanto, esta medida pode resultar numa estratégia desta Polícia para responder às necessidades prementes dos OCS, obtendo futuro consenso às afirmações 1C, 2B, 2C, 2D, 2E, 2F e 3D.

Em grande medida, as perceções do painel Delphi permitem retirar ilações quanto ao desempenho comunicacional da PSP perante os OCS, dado que os membros deste painel são seus profissionais. Assim sendo, é pretendido conhecer se a atual estratégia da PSP vertida no conjunto das afirmações se revela correta face às necessidades deste público de interesse, tendo em conta, a sua importância para esta Polícia. Como tal, o grupo 2 de afirmações teve o seu enfoque na avaliação desta estratégia numa ótica de utilizador da comunicação externa da PSP. Neste grupo não foi obtido consenso para todas as 6 afirmações, pois, apenas a 2A recebeu consenso dos peritos, sendo que as afirmações 2B e 2D mostraram incerteza quanto à utilização das ferramentas (Página Web e Facebook) e as restantes 2C, 2E e 2F a ausência de navegação frequente nas plataformas (Youtube, Twitter e Instagram).

Por seu turno, o grupo 3 de afirmações veio focar as características implícitas às ações de comunicação externa da PSP. Para tal, 3A, 3B, 3C, 3E e 3F são 5 afirmações que reuniram consenso dos peritos, a par de apenas 1 que não obteve o consenso desejado, correspondendo à 3D. Por conseguinte, aferindo a totalidade das respostas dadas pelo painel ao conjunto dos dois grupos de afirmações, é constatado que não foi garantido o consenso nas 12 afirmações. Por esta razão, não é verificado que as necessidades dos OCS estejam a ser respondidas em pleno pela PSP, logo, não está confirmada a segunda hipótese (H2).

Por último, foi solicitado aos peritos a sua opinião quanto à pertinência das iniciativas globalmente realizadas pela PSP. Para a afirmação 5A “Realizar Exposições” a resposta mais frequente foi “Concordo” tomada por 9 dos 28 peritos (32,1 %), para além de outros 7 que responderam “Concordo Totalmente” perfazendo mais de metade do painel (57,1%). Logo, tanto o valor da média como de teste da mediana corroboram o consenso alcançado, o que, determina esta ação como positiva para a PSP (Tabela 37). De igual forma, a afirmação 5B “Realizar Eventos” adquiriu consenso demonstrado pelos valores da média, mediana e moda considerados, pelo que esta iniciativa é também uma boa aposta institucional (Tabela 38).

Para a afirmação 5C “Promover Conferências” 18 dos 28 profissionais responderam “Concordo” o que mostra ser a resposta mais comum tida pelo painel (64,3%) e demonstrada pelos valores das medidas de tendência central. Desta feita é favorável à PSP a continuação da promoção destas ações (Tabela 39). Face à afirmação 5D “Promover Demonstrações” há novamente um consenso aferido por mais de metade do painel (78,6%) o que determina que esta é uma iniciativa bem aceite pelos peritos (Tabela 40). Neste caso, a afirmação 5E “Criar Publicações” confirma a posição consensual dos especialistas com 16 dos 28 profissionais a concordarem (57,1%) o que corrobora o valor da mediana e da moda. Isto representa que há concordância na criação de publicações que promovam a PSP e a sua atividade (Tabela 41).

Por efeito, a afirmação 5F “Criar Parcerias” também mereceu consenso, demonstrado pelo valor da média de 1,14 e de 1 para a mediana, portanto, o desenvolvimento de parcerias que já tinha sido um aspeto positivo apontado pelos peritos é reforçado neste posicionamento (Tabela 42). Por fim, a afirmação 5G “Dar Entrevistas” também apresenta um consenso cujo valor de moda 0 determina que “Concordo Totalmente” foi a resposta aferida por 18 dos 28 peritos (64,3%) e, como tal, a que obteve uma maior frequência. Disto resulta que a atividade comunicativa da PSP deve desenvolver condições adequadas para que as entrevistas possam ter um maior destaque, de acordo com a apreciação dos peritos (Tabela 43).

Posto isto, foi também solicitada a opinião do painel para o seguinte: “O artigo 25.º n.º 1 da Lei de Segurança Interna, a Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, menciona as Forças e os Serviços de Segurança, FSS, que exercem funções de segurança interna em Portugal. No seu entender, qual é a FSS que melhor promove a comunicação institucional?” Para conhecer a resposta foi usada a escala: “0” para “Guarda Nacional Republicana”, “1” para “Polícia de Segurança Pública”, “2” para “Polícia Judiciária”, “3” para “Serviço de Estrangeiros e Fronteiras”, “4” para “Serviço de Informações de Segurança” e “5” para “Nenhuma”. Neste propósito, foi oportuno considerar o valor da moda para comprovar das FSS qual aquela que melhor desempenha a comunicação institucional (Tabela 44). Aferido o valor de 1, o mesmo verifica que a resposta mais comum dos especialistas foi “Polícia de Segurança Pública”.

Após esta primeira discussão dos resultados é possível mencionar que a PSP é uma força de segurança que necessariamente tem de valorizar a sua comunicação e a opinião que os seus públicos emitem. Neste caso, a apreciação dos peritos ao longo das afirmações expõe aspetos que devem ser aprimorados, ainda que, comparativamente com as restantes FSS, esta Polícia tenha merecido um destaque positivo. Todavia, não tendo sido possível verificar um consenso em todas as afirmações são constatadas fragilidades que a PSP tem de ultrapassar.

De forma a completar os resultados obtidos e discutidos anteriormente foi pretendido realizar testes estatísticos para relacionar as variáveis. Deste modo, os testes de normalidade a realizar são escolhidos mediante a dimensão da amostra e o tipo de variável. Logo, a escala de Likert (1932) presente neste estudo é uma variável ordinal segundo Carifio e Perla (2007), Jamieson (2004) e Knapp (1990) e a dimensão da amostra é inferior a 50 ( $n = 28$ ). Perante o descrito, o teste de Shapiro-Wilk (1965) apresenta bons resultados para a dimensão amostral inferior a 50, enquanto o teste de Kolmogorov-Smirnov mostra melhor desempenho para as amostras de tamanho igual ou superior a 50, de acordo com Althouse, Ware e Ferron (1998), Razali e Wah (2011) e Mishra et al. (2019).

Conforme Mishra et al. (2019) para ambos os testes, a hipótese nula afirma que há distribuição normal quando os valores de significância são superiores ao valor de referência de 0,05. Por efeito, o teste de Shapiro-Wilk (1965) utilizado revelou para todas as variáveis em estudo, um valor de significância  $\leq 0,05$  o que mostra que as variáveis não apresentam uma distribuição normal (Anexo 3). Este dado é importante para compreender os próximos testes a executar, tendo em conta, a distribuição anormal e o recurso a uma variável ordinal.

Como tal, é determinante recorrer ao teste de Qui-Quadrado (de Independência) para perceber se o facto do painel Delphi ter escolhido a PSP de entre as FSS que melhor promove a comunicação institucional está relacionado com a satisfação demonstrada na afirmação 1B e se está relacionado com as características da comunicação externa da PSP apresentadas no grupo 3 e ainda com as iniciativas globalmente realizadas por esta Polícia expressas no grupo 5 do questionário. Para tal, o teste em causa é considerado como um teste não paramétrico sendo aplicável para a distribuição anormal e perante uma variável ordinal como considerado por Rochon, Gondan e Kieser (2012), McHugh (2013), Harris, Boushey, Bruemmer e Archer (2008) e Kaur e Kumar (2015). Portanto Bolboacă, Jäntschi, Sestraş, Sestraş e Pamfil (2011), Greenland et al. (2016) e Wasserstein, Schirm e Lazar (2019) verificam para a hipótese nula a ausência de relação perante um valor de significância superior a 0,05. Caso contrário, para um valor de significância inferior ou igual a 0,05 é assumida a relação entre as variáveis.

Por conseguinte, será que a escolha da PSP como sendo das FSS que melhor promove a comunicação institucional está relacionada com a opinião dos inquiridos sobre a política de comunicação da PSP? O valor de significância para as parcelas é  $\leq 0,05$  o que mostra que ambas as questões estão relacionadas, logo, o facto dos inquiridos estarem satisfeitos com a atual política de comunicação da PSP está envolvido com a escolha da PSP como a melhor das FSS a promover a comunicação institucional (Tabela 45).

Nesta sequência, será que a escolha da PSP está igualmente relacionada com o facto da comunicação externa desta Polícia respeitar a linguagem dos OCS (3A) e de obedecer a critérios de objetividade (3C), assim como, das ações comunicativas da PSP chegarem em tempo útil às redações (3D), de conterem a informação necessária (3E) e do conhecimento da atividade operacional da PSP ser adquirida por via da própria PSP (3F)?

Pela análise dos dados, o valor de significância é  $\leq 0,05$  em todas as relações, exceto na 3D e na 3F. Em causa, os peritos considerarem que o facto da comunicação produzida pela PSP respeitar a linguagem dos OCS (3A), usar critérios de objetividade (3C) e de conter a informação necessária (3E) levou a que a sua decisão recaísse sobre a PSP de entre as FSS. Por outro lado, as ações comunicativas da PSP chegarem em tempo útil às redações (3D) ou a tomada de conhecimento da atividade operacional ser proveniente da própria PSP (3F) não acarreta valor justificativo para os inquiridos terem escolhido a PSP (Tabela 46).

Com isto, a ausência de relação expressa na afirmação 3D deriva da PSP não cumprir com esta necessidade dos OCS, tendo sido algo previamente identificado. No entanto, a PSP é uma fonte primária de informação atendendo ao consenso obtido na afirmação 3F, porém nos comentários de alguns dos especialistas, os OCS continuam a precisar de um maior apoio por parte desta Polícia para a obtenção dos dados e no esclarecimento dos mesmos. Contudo, este aspeto mostrou ser irrelevante para os peritos aquando da sua tomada de decisão.

No que diz respeito ao grupo seguinte, será que a escolha da PSP como uma das FSS que melhor promove a comunicação institucional, está relacionada com o facto desta Polícia promover exposições (5A), eventos (5B), conferências (5C), demonstrações (5D) e em criar publicações (5E) e parcerias (5F) ou dar entrevistas (5G)? Atendendo aos dados recolhidos, o valor de significância é  $\leq 0,05$  em todas as relações, menos na afirmação 5A. Como tal, a escolha da PSP de entre as FSS a melhor promover a comunicação institucional tem relação com todas as iniciativas apresentadas, exceto com a realização de exposições, que não revela contribuir para essa escolha. Perante este fator é possível determinar que, de entre as ações realizadas pela PSP, esta é aquela que assume estar mais vocacionada para outros públicos com interesse para esta Polícia que não, propriamente, aos OCS (Tabela 47).

Por efeito, não foi aplicado este teste a todos os grupos de afirmações do questionário, porque o grupo 2 foi desenvolvido sob a ótica do utilizador externo da PSP, ao passo que o grupo 4 foi estruturado de modo a destacar iniciativas. Como tal, era pretendido determinar apenas a posição dos peritos face às características e às iniciativas comunicacionais da PSP.

Finda a apresentação e discussão dos resultados afetos às 32 afirmações foi verificado que na sua maioria as correspondentes aos grupos 4 e 5 obtiveram consenso. Este dado impõe a construção de propostas concretas a serem introduzidas no plano de comunicação externa dedicado ao OCS e presente neste estudo. Assim sendo, a resposta dada à última questão do questionário veio demonstrar que a PSP pratica uma boa comunicação externa. Embora não totalmente satisfatório ou exemplar, o trabalho desenvolvido por esta Polícia é valorizado pelo painel, quando comparado com o das restantes FSS.

Em seguida, são consideradas as principais ideias retiradas da análise feita à pergunta aberta do questionário. Neste propósito, 16 peritos expressaram os seus entendimentos tendo sido referido que a “boa vontade dos elementos da PSP que fazem comunicação é inegável. Contudo, a comunicação continua a ser extremamente burocrática e os comunicados são muito cifrados”. Não obstante, foi também anotado que “existem alguns comandos distritais que raramente comunicam”. Perante esta realidade, para os OCS se constituírem como um “veículo de informação” fidedigno é essencial que a PSP e as restantes forças “comuniquem sem receios e se antecipem” o que iria evitar “muitas imprecisões que os OCS acabam por cometer por não terem ninguém, da PSP neste caso, a confirmar os dados que as (...) fontes avançam”. Na verdade, o trabalho dos OCS “inclui inevitavelmente comunicar a ocorrência que teve lugar” pelo que para ser realizado com certezas é imperativo o contributo da própria força de segurança. Com efeito, os OCS demonstram necessitar da colaboração da PSP como fonte primária de informação e, como tal, responsável por veicular a verdade dos factos ou, não o sendo, como interventiva e esclarecedora quanto aos mesmos para que sejam relatados com veracidade. Esta é uma posição muito vinculada aos especialistas.

Do mesmo modo, foi sugerido pelos peritos a possibilidade da PSP fazer chegar “em tempo real algumas operações ou buscas” ou ainda outras ações aos OCS, pois consideram que interessa a estes e ao cidadão “conhecer os esforços intensos dos agentes no terreno. Em vez de só (...) através do comunicado, depois de terem acontecido”. Como tal, os peritos pretendem antecipação, contudo, que não “prejudique a operação em causa”. Por outra via, há consciência de que “a PSP desenvolve um excelente trabalho mas tem muitas dificuldades em demonstrar isso aos cidadãos” sendo apresentado como uma causa possível, o facto desta Polícia não dispor de “pessoas formadas na área da comunicação social ao seu serviço”. Em concreto, estes profissionais ao deixarem o seu comentário revelaram interesse em contribuir para melhorar e aproveitar as ferramentas comunicacionais existentes, por forma a criar uma relação mais estreita e profícua entre os OCS e a PSP.

Da mesma forma, um dos peritos refere que “um polícia não é um jornalista nem um relações públicas” ao que vem indicar a “criação de um Gabinete de Imprensa formado por profissionais da área, como acontece na Polícia Judiciária e noutras forças de segurança” como uma decisão “fundamental” a esta Polícia. Porém, no que concerne a aspetos positivos a destacar, um dos especialistas refere que o “trabalho da PSP em termos da informação que fornece aos OCS melhorou muito nos últimos anos”. Daqui resulta que a PSP pode optar por capacitar mais os polícias para a comunicação especializando a sua ação ou vir a incorporar profissionais na área e desenvolver um canal dedicado de informação entre os OCS e a PSP.

Não obstante, é inegável a necessidade da PSP de informar e esclarecer os jornalistas em tempo útil, pois a ausência de informação é apontada como sendo “prejudicial para a PSP porque do outro lado vão continuar a falar ou a passar informação, muitas vezes contrária e contra a PSP”. O facto dos peritos mencionarem este aspeto demonstra que a comunicação é imprescindível e deve acompanhar o ritmo da atividade policial. Para tal, é indicado não apenas a emissão de um comunicado “porque perde força” mas a promoção de conferências de imprensa e ainda de entrevistas para uma comunicação mais presencial, onde a instituição possa “dar a cara” perante factos e assumir a sua posição, em detrimento da participação em programas ou *talk shows*. Portanto, com o emprego das medidas apresentadas à “população irá passar um sentimento de transparência e [de] honestidade”.

Para além disto, um dos peritos frisou que há OCS que atuam exclusivamente *online*, enformando um novo género jornalístico que deve ser incluído pela PSP aquando de eventos com cobertura mediática. Igualmente é sugerido adotar “entrevistas, reportagens escolhidas com ângulos de atualidade e também muito focadas nas histórias das pessoas” como boas apostas para “fazer passar uma mensagem” que possa incluir o profissional da PSP como interveniente. Um outro item a rever para a comunicação externa desta Polícia é referente à linguagem exposta nos comunicados como “demasiado policial e institucional” e à seleção da informação enviada aos OCS que não tendo “eco” nos meios de informação nacionais, pode ter “nos regionais” pelo que seria uma boa prática o recurso a “*mailing list* diferentes”.

Porém, os peritos sugerem que as plataformas digitais da PSP como o Twitter devem ser utilizadas para “comunicar verdadeiras operações, casos” ou ações que determinem “agir no minuto”, pois o “mundo está cada vez mais imediato e com necessidade de dar informação rápida, e que se quer fidedigna”. Por conseguinte, é oportuno incrementar utilidade à Pagina Web, Facebook, Youtube, Twitter e Instagram desta Polícia através da adoção de finalidades específicas para cada uma delas, criando otimização dos recursos e maior interatividade.

Esta especificidade dada a cada uma destas ferramentas digitais pode vir a contribuir para adquirir melhores níveis de consenso para futuras percepções dos OCS. Por último, o painel aponta pequenos itens a aprimorar: “reunir a informação diária num menor número de comunicados”, privilegiar a “objetividade no assunto (...) e colocar os textos no corpo do *email* para facilitar a leitura” e a possibilidade da PSP não transmitir apenas o “mínimo de informação possível” principalmente para os correspondentes internacionais que necessitam de mais dados. No entanto, o “desconhecimento de alguns jornalistas que não acompanham a área da Segurança provoca instabilidade no que é comunicado ao público em geral”. Esta afirmação demonstra a importância de estreitar a relação entre a PSP e os OCS para que haja um respeito dos princípios e propósitos de ambos. Desta forma é finalizada a análise alusiva à participação dos peritos no questionário.

Assim, conhecida a percepção do painel em relação à atividade comunicativa e externa da PSP é fundamental conhecer a tomada de posição desta Polícia quanto ao seu desempenho atual e futuro, na pessoa do entrevistado, tendo em conta, o cargo ocupado na direção desta Polícia. Neste sentido, quando questionado acerca da definição de comunicação externa, este entende que “são todas as formas verbais ou não verbais de exteriorização de uma mensagem ou de uma postura ou de uma imagem por parte da instituição”. De igual modo, os objetivos para a comunicação externa são: (1) “apresentar a Polícia de Segurança Pública como uma instituição capaz, uma instituição com profissionais capacitados, motivados, dotados de resposta a qualquer problema de segurança”; (2) “fazê-lo de uma forma positiva” e (3) “proceder à valorização da Polícia e dos seus profissionais”.

Para o entrevistado, a concretização destes propósitos visa “demonstrar à sociedade que temos profissionais que todos os dias concretizam ações extremamente relevantes na construção da segurança”. Assim, face à importância que os públicos externos assumam para a PSP e para a sua notoriedade, o mesmo define “públicos externos de interesse para a PSP” como “todos os *stakeholders*, todas as pessoas que, de alguma forma, têm um interesse, seja ele qual for, na organização”, no entanto, concretiza, referindo que para determinadas ações ou campanhas “há grupos que nós, pontualmente, valorizamos mais”. Não obstante, foram elencados os pontos fortes e fracos que esta comunicação apresenta para a PSP. Como tal, o entrevistado refere inicialmente quais os três pontos fortes que fortalecem a comunicação externa: (1) “a PSP é responsável pela segurança pública da esmagadora maioria dos locais críticos (...)”; (2) possui “um padrão comportamental e um padrão, em termos de, tomada de decisão, que robustece muito (...) a nossa comunicação” e (3) “a história da PSP”.

Todavia, os pontos fracos que a PSP apresenta são “alguma rigidez” e “dificuldade” na adaptação plena da PSP “às novas formas de comunicação” e ainda a “falta de capacidade técnica” desta Polícia. Com efeito, a PSP demonstra estar conhecedora das suas capacidades. Nesta perspetiva, o que diferencia esta Polícia das restantes FSS é, em grande medida, a sua vontade de “valorizar sempre os polícias e quem executa bem” visando criar “algum conforto na população” e aumentar nesta “a confiança que (...) deposita em nós”. O entrevistado tem também verificado que esta posição da PSP “tem tido reflexo em termos de questionários de satisfação e em termos de reconhecimento institucional que, invariavelmente, colocam a Polícia de Segurança Pública em posições muito confortáveis”.

Para sustentar a estratégia comunicativa são referenciadas “ferramentas de *clipping*”, “*email*”, “notas à imprensa”, “comunicados” e “conferências de imprensa”. Todavia, quando questionado acerca da existência de um plano de comunicação externa em vigor na PSP este referiu concretamente que “não existe um documento estruturante que possa ser facultado e que possamos dizer que constitui o pilar da comunicação externa”. Conforme defendido por Steyn e Puth (2000), Smith (2002) e Meirinhos (2015) para as organizações, a elaboração de um plano de comunicação é um instrumento de gestão obrigatório para a PSP. Segundo PSP (2016) está incorporado nas Grandes Opções Estratégicas para o triénio de 2017-2020 a sua concretização e é constatado como “estruturante” para o desempenho comunicativo externo desta Polícia. Por esta razão é possível confirmar a terceira e última hipótese em estudo (H3).

Posto isto, o entrevistado foi questionado sobre quais os pontos críticos que afetam a construção e implementação da comunicação externa da PSP. Para tal, enumerou três aspetos essenciais: (1) “implicar interesses de outras organizações, nomeadamente, da tutela política ou de instituições congéneres” pelo que é necessário certificar que a informação transmitida não é “contraditada por outra organização, porque, isso sabota-nos a nossa credibilidade”; (2) “como resolver a situação” sendo o que todos os *stakeholders* esperam da PSP e, por fim, (3) “a comunicação externa não pode ser dissociada dos efeitos que produz internamente”. A consciência demonstrada das fragilidades e também das potencialidades que respeitam à exposição pública da PSP, em termos comunicacionais justifica a necessidade periódica de monitorização e de avaliação da sua eficácia. Assim, para situações de crise e “mensalmente” é feita uma triagem dos efeitos produzidos pela comunicação externa, conforme medição da “quantidade de notícias negativas, positivas e neutras” extraídas dos OCS sobre esta Polícia. Para além disto, os OCS são convidados a “valorizar a componente positiva” decorrente de todas as situação de crise e em resultado de uma qualquer intervenção policial

## Capítulo VI – Conclusão

De um ponto de vista sintético, a comunicação humana é imanente à própria condição de seres vivos capacitados para a relação. Quando o conjunto destes seres, com consciência de si e dos outros, se organizam, o fluxo de informação na sociedade torna-se, cada vez mais fundamental e a razão de sobrevivência individual e coletiva. Na verdade, a relação assumida entre emissores e recetores é facilitada pela permanência dos canais comunicativos, embora os conteúdos se alterem com as mutações sociais e a tecnologia modifique o formato usado.

Sendo a PSP uma organização dedicada à segurança interna, num Estado de Direito, a perceção da sociedade sobre esta Polícia é da máxima importância. Na atual estrutura social onde opera a concorrência, também os OCS procuram atrair públicos, pelo que, a capacidade em veicular informação rápida, simples e antecipadora a possíveis abordagens mediáticas pode determinar uma opinião pública esclarecida e favorável à atividade policial. Neste sentido, é importante rever e configurar a comunicação externa exercida pela PSP para lidar com situações de segurança com potencial mediático e tendencioso da opinião coletiva.

Dado o conjunto das afirmações é possível confirmar a importância da comunicação para as organizações e para os seus públicos. Para que a comunicação da PSP seja exemplar é necessário que responda às necessidades comunicativas dos seus destinatários fazendo uso de critérios e objetivos bem delineados, tal que, deve constituir uma prioridade institucional. Perante a apreciação do painel Delphi face às ferramentas disponíveis é verificado que tanto o Youtube como o Twitter e o Instagram não são boas apostas para a PSP, porém, o Facebook e a página da internet mostram relevância perante os OCS pelo que devem ser alvo de revisão e de aperfeiçoamento. No entanto, dadas as características comunicacionais externas da PSP a regularidade, a objetividade e a linguagem dos atos são aspetos positivos importantes, em detrimento do incumprimento de prazos que é um fator negativo salientado à PSP.

Posto isto, a criação de parcerias com os OCS pode vir a determinar a regularização dos formatos de comunicação, atendendo a que a PSP se apresenta como uma fonte primária de informação. Por seu lado, a introdução de uma rubrica ou canal de televisão e rádio não se releva uma proposta no imediato, contrariamente, à aplicação móvel da PSP, à plataforma de recolha de dados operacionais, à concretização de entrevistas, reportagens, comunicados de imprensa e à disposição melhorada de conteúdos nas redes sociais da PSP, tendo existido consenso dos peritos na promoção destas iniciativas para otimização de níveis de satisfação.

Consequentemente foram formuladas medidas específicas para a proposta de plano de comunicação externa dedicado aos OCS (Anexo 8). Com o culminar desta investigação foi possível aprofundar o estudo acerca dos princípios que envolvem a comunicação exterior de uma organização. Como tal, exposto o problema para a vertente externa da comunicação foi necessário compreender de que forma esta Polícia poderia melhorar o seu desempenho comunicacional na sociedade a fim obter reconhecimento e valorização da atividade policial.

Tendo presente que as organizações precisam dos seus públicos para desenvolver a sua ação, foi preciso identificar o público externo de interesse para a PSP que mais expressão tem junto da população e das entidades. Neste sentido, dos *stakeholders* desta Polícia são os OCS que se definem como participantes ativos na construção da imagem institucional, dado que os seus conteúdos originam reflexos na formação da perceção das pessoas, como referem Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos e Varela (2015).

Assim, a comunicação externa veiculada aos OCS deve constituir uma prioridade na estratégica de exposição pública da PSP. Esta convicção é determinante para a elaboração das medidas introduzidas no plano de comunicação configurado, sendo este um instrumento de gestão organizacional defendido por Meirinhos (2015). Neste intuito é pretendido impedir o recurso a ações desproporcionadas e inopinadas que não revelem planeamento e que não direcionem os recursos disponíveis para os fins pretendidos, como adverte Carrillo (2014). Outra das premissas resultantes deste estudo prevê que mais do que atuar as Polícias devem comunicar para que a atuação seja compreendida e legitimada pelos seus *stakeholders*.

Dada a natureza do serviço público desempenhado pela PSP tanto a população como as entidades são destinatários da sua atividade o que impele uma maior amplitude e projeção da mensagem institucional. Por esta razão, este estudo compreende a qualidade comunicativa externa da PSP perante os OCS por considerar que a melhoria desta comunicação passa pela incorporação dos OCS e das suas funcionalidades na estratégia institucional.

Nesta senda, os OCS adquirem uma dupla função, tendo em conta que são recetores da comunicação desta Polícia mas também mediadores entre a instituição PSP e a sociedade, conforme Barichello e Dall'Agnesse (2016). Como tal, estes acarretam um valor estratégico que deve ser aproveitado em benefício da PSP e que os diferencia dos demais *stakeholders*. Portanto, criar mecanismos para satisfazer as necessidades deste público e introduzir um instrumento de gestão como um plano de comunicação, resulta numa estratégia agregada de melhoria do desempenho comunicativo externo da PSP.

Neste contexto, perante o problema de investigação assumido de “como melhorar o desempenho comunicacional externo da PSP perante os OCS” a resposta dada é exatamente o plano de comunicação externa construído para este estudo (Anexo 8) e que mostra ser uma proposta viável e segura para a PSP pois usa as próprias perceções do painel Delphi enquanto profissionais dos OCS como fonte. Nesta medida, os públicos devem ser parte integrante do processo de edificação da estratégia para a comunicação institucional como determinado por França (2008). Desde logo, a procura constante pela satisfação dos públicos destinatários da atividade da PSP deve ser uma ambição implícita à atuação policial e à comunicação que a acompanha, pelo que, em conjunto o esforço pode inverter o escrutínio e o mediatismo não valorativos da sociedade. Deste modo, uma organização que saiba recorrer da comunicação pode adotar uma postura mais preventiva e menos reativa perante os factos.

Por conseguinte, anunciada a resposta ao problema é verificado o cumprimento dos objetivos elencados. Assim, dado o objetivo geral deste trabalho foi delineado apresentar um plano de comunicação externa para o contexto da PSP, tendo sido elaborado e dedicado aos OCS. No que concerne, aos objetivos específicos foi pretendido caracterizar a comunicação externa da PSP, identificar os seus objetivos, bem como, definir os públicos externos de interesse para a instituição e, por último, averiguar a existência de um plano de comunicação previamente estabelecido. Em causa, para a entrevista (Anexo 7) foram elaboradas questões no sentido de cumprir com estes objetivos tendo sido todos alcançados.

Por efeito, a PSP reconhece que a comunicação externa é realizada em todas as ações que os seus profissionais executam e que representa uma posição institucional. Em virtude da atividade policial, esta comunicação pretende fortalecer a atuação dos polícias no terreno, ao transmitir uma mensagem à sociedade de grande dedicação e capacitação no desempenho da sua missão. Para tal, pretende dirimir fragilidades e adotar formas de se adaptar aos novos formatos comunicativos, pelo que, esta investigação veio reforçar os esforços emitidos nesse sentido ao aproximar a instituição aos seus objetivos.

Dado que duas das hipóteses não foram confirmadas tal mostra que a atual estratégia da PSP para a comunicação externa apresentada aos OCS, não está adequada às necessidades deste público. Daqui resulta que é admitido que estando a H2 infirmada tal levou a que a H1 estivesse igualmente infirmada, pois existindo consenso a todas as afirmações iria significar que a PSP estaria a adotar uma estratégia baseada no conhecimento detalhado do público em causa, conforme afirmam França (2008), Barichello e Dall’Agnese (2016) e Santos (2008).

Nesta senda, como determinam Smith (2002) e Steyn e Puth (2000) a implementação de uma estratégia exige um plano onde assentem as medidas que possam contribuir para uma satisfação global dos visados, portanto, é considerado que a PSP tem condições para usufruir da comunicação externa que desenvolve desde que comunique para liderar.

Por esta razão, a última hipótese H3 é confirmada pois a inclusão de um futuro plano de comunicação para a PSP está sustentado numa das grandes opções estratégicas a realizar no presente ano, como é definido pela própria PSP (2016) e pelo entrevistado na qualidade de responsável pelo exercício da comunicação desta Polícia, ao considerar essencial a sua concretização. Portanto, esta investigação avança com uma proposta de plano visando criar vantagem à instituição na afetação dos seus recursos e no desenvolvimento das suas práticas comunicacionais de uma forma mais transparente e eficaz.

Posto isto, decorreram algumas limitações ao longo desta investigação relacionadas com a ausência de documentação institucional que enquadre a comunicação externa para a PSP ao nível estratégico, tendo sido utilizadas ferramentas provenientes do nível operacional desta Polícia. De igual forma, a participação dos profissionais dos OCS afetos à *mailing list* do GIRP podia ter sido mais expressiva em número tendo em conta que são uma amostra de um setor de grande relevo para a PSP e para este estudo. A técnica Delphi enquanto geradora de consensos poderia ter sido aplicada por duas ou mais rondas ao painel, contudo tal não se verificou possível dado o período adstrito à elaboração da investigação. Todavia foram dadas indicações quanto às afirmações que poderão vir a representar um consenso futuro.

Em suma, a apresentação da proposta de plano de comunicação externa no contexto da PSP foi alcançada para os OCS como público externo de maior interesse para a instituição. Porém, é uma linha de investigação que requer continuidade. Assim sendo, é recomendado que futuros trabalhos possam desenvolver um planeamento semelhante e dedicado aos outros públicos elencados, como forma de completar o estudo da comunicação externa na PSP, pois tal iria incrementar cientificidade à sua atividade comunicacional. De igual modo, continuar a desenvolver rondas aplicadas aos OCS daria seguimento a este propósito, como também, a implementação e avaliação de todos os impactos decorrentes da aplicação deste plano, com vista a novas conclusões e melhorias. Por conseguinte, seria desejável para a instituição PSP e para a ação policial incluir os contributos que respeitem e aumentem a qualidade do serviço público prestado, por via, de uma resposta integral aos fenómenos securitários que afetam a sociedade, a organização e os seus profissionais. Logo, o conhecimento será sempre mutável.

## Referências

- Althouse, L. A., Ware, W. B., & Ferron, J. M. (1998). Detecting departures from normality: A Monte Carlo simulation of a new omnibus test based on moments. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 1-31.
- Aruma, E. O. (2018). Roles of communication in community development. *International Journal of Network and Communication Research*, 5(1), 1-10.
- Astigarraga, E. (2003). *El método delphi*. San Sebastián: Universidade de Deusto.
- Avella, J. R. (2016). Delphi panels: research design, procedures, advantages, and challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 305-321. doi:10.28945/3561
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201. doi:10.1111/joms.12059
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70.
- Barichello, E. M. (2017). Visibilidade e legitimidade na atual ecologia midiática. *Estudos em Comunicação*, 2(25), 99-108. doi:10.20287/ec.n25.v2.a07
- Barichello, E. M., & Dall’Agnese, C. T. (2016). Estratégias de visibilidade e legitimação institucional na produção jornalística hipermídia. *Revista Comunicação Midiática*, 11(3), 105-117.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. (M. J. Cordeiro, Trad.) Lisboa: Gradiva.
- Benn, S., Abratt, R., & O’Leary, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*, 47(2), 1-11. doi:10.4102/sajbm.v47i2.55
- Berlo, D. K. (1985). *O processo de comunicação - introdução à teoria e à prática*. (J. A. Fontes, Trad.) São Paulo: Ensino Superior.

- Bolboacă, S. D., Jäntschi, L., Sestraş, A. F., Sestraş, R. E., & Pamfil, D. C. (2011). Pearson-Fisher chi-square statistic revisited. *Information*, 2, 528-545. doi:10.3390/info2030528
- Boros, S. (2009). Identity and image: the soul and face of organizations. *Exploring Organizational Dynamics*, 644-654.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210-30. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Brady, S. R. (2015). Utilizing and adapting the Delphi method for use in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(6), 1-6. doi:10.1177/1609406915621381
- Breton, P., & Proulx, S. (1997). *A explosão da comunicação*. (M. Carvalho, Trad.) Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Brown, R. (2009). *Public relations and the social web: using social media and web 2.0 in communications*. London: Kogan Page.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106. doi:10.1177/0092070305284969
- Cádima, F. R. (1999). *Desafios dos novos media: a nova ordem política e comunicacional* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Notícias.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Camargos, I. C., & Lopes, E. E. (2013). Rede social não é SAC: As reclamações no Facebook podem causar danos à imagem corporativa. *XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste* (pp. 1-13). São Paulo: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Cardoso, O. d. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144. doi:10.1590/S0034-7612200600060001

- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats and their antidotes. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116. doi:10.3844/jssp.2007.106.116
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.
- Carvalho, H. d., & Rizzo, C. (2016). TA gestão por valores e a estratégia da comunicação organizacional: Da pirâmide das necessidades humanas aos níveis de consciência. *Journal on Innovation and Sustainability*, 7(3), 3-16. doi:10.24212/2179-3565.2016v7i3p73-89
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1, 238-266.
- Castro, L. F. (1972). *Comunicação (subsídios para o seu estudo)*. Lisboa: Edição do Autor.
- Christensen, L. T., Cheney, G., Conrad, C., & Lair, D. J. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. *Handbook of Organizational Discourse*, 79-103. doi:10.4135/9781848608122.n4
- Clemente, P. (2010). Polícia e segurança - Breves notas. *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, 1(4), 141-171.
- COMETLIS. (2017). *Manual de comunicação COMETLIS*. Lisboa: Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa.
- COMETLIS. (2018). *Plano estratégico do COMETLIS 2018-2020*. Lisboa: Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa.
- COMETLIS. (2019). *Relatório do inquérito de satisfação aos stakeholders*. Lisboa: Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa.
- Corrêa, E. S. (2009). A Comunicação digital nas organizações: Tendências e transformações. *Organicom*, 162-167.
- Costa, J. R. (2006). *Comunicação de interesse público: Ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor*. São Paulo: Jaboticaba.

- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, N. M., Ghisleni, T. S., & Muller, F. d. (2017). As estratégias comunicacionais da marca Melissa. *Saber Humano*, 7(10), 144-154. doi:10.18815/sh.2017v7n10.165
- Daley, B. J. (2010). Practice applications in adult education and human resource development [perspectives on practice]. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 24(2-4), 30-36.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Despacho n.º 18/GDN/2003. *Gabinete do Diretor Nacional*. Direção Nacional da PSP.
- Despacho n.º 19935/2008, de 28 de julho. *Diário da República, Série II, n.º 144*, 33398-33406. Assembleia da República.
- Despacho n.º 8/GDN/2004. *Gabinete do Diretor Nacional*. Direção Nacional da PSP.
- Dias, R., Glerian, A., Silva, L. M., & Gomes, V. M. (2017). Como a teoria das representações sociais pode contribuir para o debate sobre "públicos" no campo das relações públicas: Apontamentos exploratórios. *Revista de Humanidades*, 32(2), 250-261. doi:DOI: 10.5020/23180714.2017.32.2.250-261
- Dietz, T. (1987). Methods for analyzing data from Delphi panels: Some evidence from a forecasting study. *Technological Forecasting and Social Change*, 31, 79-85.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1998). *More than words: An Introduction to communication* (3ª ed.). New York: Routledge.
- Dimitrijević, B., Simić, V., Radonjić, V., & Kostić-Ljubisavljević, A. (2012). The Delphi method as a research tool: An application in transportation and logistics systems evaluations. *6th International Quality Conference* (p. 1). University of Kragujevac. doi:10.13140/RG.2.1.1798.6646
- Dominique, W. (2010). *Informar não é comunicar*. (J. M. Silva, Trad.) Porto Alegre: Sulina.
- Durão, S. (2011). Polícia, segurança e crime em Portugal: Ambiguidades e paixões recentes. *Etnográfica*, 15(1), 129-152.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury.
- Elias, L. M. (2018). *Ciências policiais e segurança interna: Desafios e prospetiva*. Lisboa: ISCPSI - ICPOL.
- Emery, E., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1971). *Introduction to mass communications*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). From public relations to strategic communication in Sweden: The emergence of a transboundary field of knowledge. *Nordicom Review*, 35(2), 123-138.
- Fernandes, F. F., & Silva, M. G. (2008). Os fundamentos de relações públicas e sua participação no gerenciamento da comunicação organizacional. *IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul* (pp. 1-11). Guarapuava: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. (M. G. Alves, Trad.) Porto: Edições ASA.
- Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica*. (A. M. Parreira, Trad.) Lisboa: Monitor.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. *The Handbook of Qualitative Research*, 361-376.
- França, F. (2008). Relações públicas: Atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, 12(12), 55-70.
- Galerani, G. S. (2006). *Avaliação em comunicação organizacional* (1ª ed.). Brasília: Embrapa.
- Galpin, T. J. (1996). *O lado humano da mudança: Um guia prático para a mudança organizacional*. (A. R. Marcelino, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4.<sup>a</sup> ed.). (C. L. Pires, Trad.) Oeiras: Celta Editora.
- Giacomantonio, M. (1976). *Os meios audiovisuais*. (M. Couto, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. doi:10.2307/259263
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi method. *Futures Research Methodology*, 1-30.
- Greenland, S., Senn, S. J., Rothman, K. J., Carlin, J. B., Poole, C., Goodman, S. N., & Altman, D. G. (2016). Statistical tests, p values, confidence intervals, and power: A guide to misinterpretations. *Eur. J. Epidemiol*, 31, 337-350. doi:10.1007/s10654-016-0149-3
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach* (3<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: A method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-130. doi:10.1108/17538370910930545
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi:10.1080/15531180701285244
- Harris, J. E., Boushey, C., Bruemmer, B., & Archer, S. L. (2008). Publishing nutrition research: A review of nonparametric methods, part 3. *Journal of the American Dietetic Association*, 108(9), 1488-1496. doi:10.1016/j.jada.2008.06.426
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi:10.1177/0018726702055008181

- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (2013). Public relations literacy: Developing critical consumers of public relations. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 125-146. doi:10.1177/2046147X13483673
- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(10), 1-8. doi:10.7275/pdz9-th90
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38, 1212-1218. doi:10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88. doi:10.4103/0976-0105.141942
- Jeudy, H.-P. (1995). *A Sociedade transbordante*. (P. A. Pereira, Trad.) Lisboa: Edições Século XXI.
- Kaur, A., & Kumar, R. (2015). Comparative analysis of parametric and non-parametric tests. *Journal of Computer and Mathematical Sciences*, 6(6), 336-342.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2014). Social media in public relations: Reflections on extending and narrowing relationships. *7th International Forum on Public Relations and Advertising* (pp. 11-18). Bangkok: Mahidol University.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2016). Putting the social back in social media: A longitudinal, meta-analysis of social media research. *International Journal of Interdisciplinary Research*, 5(1), 62-75.
- Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: An attempt To resolve the controversy. *Nursing Research*, 39(2), 121-123.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14<sup>a</sup> ed.). (S. M. Yamamoto, Trad.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology* (2.<sup>a</sup> ed.). California: Sage Publications.
- Kunsch, M. M. (1999). *Novos desafios para o profissional de comunicação*. Brasília: Banco do Brasil.

- Kunsch, M. M. (2004). Comunicação organizacional: Contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Dossiê*, 8(2), 35-61. doi:10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61
- Kunsch, M. M. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Marlene Marchiori. Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 161-190.
- Kunsch, M. M. (2009). Relações públicas e comunicação organizacional: Das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, 6(10/11), 50-56.
- Kunsch, M. M. (2011). Comunicação organizacional e relações públicas: Perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 69-96.
- Kunsch, M. M. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: Recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom - RBCC*, 267-289. doi:10.1590/S1809-58442012000200014
- Kunsch, M. M. (2019). Prefácio. Em M. E. Porém, J. Hidalgo, & J. Yaguache, *Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica* (1ª ed., pp. 8-9). Aveiro: Ria Editorial.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. California: Sage Publications.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480-500. doi:10.1177/1077800406286235
- Lampreia, J. M. (1996). *Técnicas de comunicação - Publicidade, propaganda, relações públicas* (6 ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República, Série I, n.º 168*, 6065-6074. Assembleia da República.
- Lidstone, J. (1994). *Como lidar com os "Media"*. (F. d. Faia, Trad.) Mem Martins: Edições Cetop.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. (R. S. Woodworth, Ed.) *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Murray Turoff and Harold A. Linstone.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). *Theories of human communication* (9ª ed.). Belmont: Thomson Learning.
- Losee, R. M. (1999). Communication defined as complementary informative processes. *Journal of Information, Communication and Library Science*, 5(3), 1-15.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
- McHugh, M. L. (2013). The chi-square test of independence. *Biochemia Medica*, 23(2), 143-149. doi:10.11613/BM.2013.018
- Meirinhos, G. D. (2015). *Plano de comunicação. Instrumento estratégico de gestão*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. (W. K. Medknow, Ed.) *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. doi:10.4103/aca.ACA\_157\_18
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.2307/259247
- Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2006). *Fundamentos de comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Moreno, J. (2015). O valor económico da informação na sociedade em rede. *Observatório (OBS\*) Journal*, 9(2), 1-28.
- Moutinho, A. V. (2000). A comunicação dirigida e os meios de comunicação. *Mealibra*, 6, 127-130.
- Mueller, E. A. (2017). A utilização das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações públicas pelo coletivo "todo mundo precisa de um RP". Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação*

*Organizacional: dos Fundamentos às Práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. 5, pp. 13-30). Covilhã: LabCom.IFP.

- Myrdal, G. (1976). *A objetividade nas Ciências Sociais*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Newman, A. (2016). Communication planning: A template for organizational change. *Cornell Hospitality Report*, 16(3), 3-6.
- Novaes, A., Ornellas, M. d., & Ens, R. T. (2017). Convergências teóricas em representações sociais e seu aporte para o estudo de políticas docentes. *Revista Diálogo Educacional*, 17(53), 999-1015. doi:10.7213/1981-416X.17.052.AO14
- Novak, J. D., & Cañas, A. J. (2008). The theory underlying concept maps and how to construct and use them. *Technical Report IHMC CmapTools 2006-01 Rev 01-2008* (pp. 1-36). Florida: Institute for Human and Machine Cognition.
- Nworie, J. (2011). Using the Delphi technique in educational technology research. *TechTrends*, 55(5), 24-30.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29. doi:10.1016/j.im.2003.11.002
- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em Democracia*. Lisboa: ISCPSSI-ICPOL.
- Oržekauskas, P., & Šmaižienė, I. (2007). Public image and reputation management: Retrospective and actualities. *Viešoji politika ir administravimas*, 1(19), 90-07.
- Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). Protesto político e atividade policial: A perceção dos media. *Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, 3; 216, 494-517.
- Paulino, F. O., & Oliveira, L. G. (2016). Serviço público de média e comunicação pública: Conceito, contextos e experiências. *Comunicação e Sociedade*, 30, 55-70.
- Porém, M. E., & Guaraldo, T. d. (2015). O papel do Relações-Públicas no planeamento estratégico sob a ótica das teorias consequencialistas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 189-212. doi:10.5783/rirp-10-2015-11-189-212

- PSP. (2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*. 1-8. Lisboa: Direção Nacional.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. doi:10.1108/11766091111162070
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21-33.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Réka, K., & Borza, A. (2012). Internal and external communication within cultural organizations. *Management & Marketing*, 7(4), 613-630.
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCl. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Rio, O. (2011). Ética e exercício de cidadania: O papel da Administração Pública. 8º Congresso Nacional da Administração Pública: *Desafios e Soluções* (pp. 168-188). Instituto Nacional de Administração, I.P.
- Rochon, J., Gondan, M., & Kieser, M. (2012). To test or not to test: Preliminary assessment of normality when comparing two independent samples. *Medical Research Methodology*, 12(81), 1-12. doi:10.1186/1471-2288-12-81
- Rodrigues, A. D. (1993). *Comunicação e cultura - A experiência cultural na Era da informação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ruão, T. (2004). *O estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: Um século de investigação*. Braga: Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CS Edições.
- Rüdiger, F. (2011). *As Teorias da comunicação*. Porto Alegre: Artmed Editora.

- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation, 16(6)*, 309-314. doi:10.12968/ijtr.2009.16.6.42433
- Santo, P. d. (2015). *Introdução à metodologia das Ciências Sociais - Genése, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, L. C. (2008). O papel da comunicação na gestão estratégica das organizações. *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1-14*.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. Illinois: The University of Illinois Press.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika, 52(3/4)*, 591-611.
- Silva, M. J. (1987). *Comunicação e crise da sociedade*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Simões, A. V., Dimas, I. D., & Calvão, A. R. (2016). Communication, the cornerstone of organizational life: Business communication tools used by Portuguese companies. *Polissema - Revista de Letras do ISCAP, 1(16)*, 137-154. doi:10.34630/polissema.v0i16.2964
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education, 6*, 1-21.
- Smith, R. D. (2002). *Strategic planning for public relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media (2ª ed.)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Sperber, D., & Wilson, D. (1995). *Relevância: Comunicação e cognição*. (H. S. Alves, Trad.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Steyn, B., & Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Sandton: Heinemann Publishers.
- Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56-59. doi:10.4103/2321-0656.115294
- Taylor, J. R. (2007). Da tecnologia na organização à organização na tecnologia. *Comunicação e Sociedade*, 12, 83-102.
- Teixeira, N. S. (2000). *Contributos para a política de segurança interna*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Theodoro, V., & Gonçalves, G. (2017). Comunicação dialógica: As plataformas digitais como ferramentas inovadoras de interação social. Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos Fundamentos às Práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (pp. 53-72). Covilhã: LabCom.IFP.
- Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: Empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summus Editorial.
- Vallera, T. (2016). O modelo narrativo das Histórias da Polícia na perspetiva da segurança pública: um olhar sobre três exemplos paradigmáticos de uma historiografia diacrónica. *Práticas da História*, 1(2), 117-151.
- Voronov, M., & Yorks, L. (2005). Taking power seriously in strategic organizational learning. *The Learning Organization*, 9-25. doi:10.1108/09696470510574232
- Wasserstein, R. L., Schirm, A. L., & Lazar, N. A. (2019). Moving to a world beyond “ $p < 0.05$ ”. *The American Statistician*, 73(1), 1-19. doi:10.1080/00031305.2019.1583913
- Wohlgemuth, V., & Parmeggiani, B. (2017). As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix no Brasil e em Portugal. Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos Fundamentos às Práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. 5, pp. 31-51). Covilhã: LabCom.IFP.
- Wright, J. T., & Giovinazzo, R. A. (2000). Delphi - Uma ferramenta de apoio ao planeamento prospetivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(12), 54-65.

Zanotto, M. P., & Fachinelli, A. C. (2013). *Configuração da imagem organizacional: um desafio para as Relações Públicas*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. doi:10.18226/35353535.v2.2013.59

Zémor, P. (1995). *La communication publique*. (E. Brandão, Trad.) Paris: PUF.

Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122. doi:10.1080/15531180701298908

## ANEXOS

## Anexo 1 - Painel Delphi

Tabela 5

*Caracterização Participantes por Género*

Género	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Feminino	15	53,6	53,6
Masculino	13	46,4	100,0
Total	28	100,0	

Tabela 6

*Caracterização Participantes por Idade*

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
21-30 anos	2	7,1	7,1
31-40 anos	12	42,9	50,0
41-50 anos	7	25,0	75,0
Mais de 50 anos	7	25,0	100,0
Total	28	100,0	

Tabela 7

*Caracterização Participantes por Estado Civil*

Estado Civil	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Solteiro(a)	14	50,0	50,0
Casado(a)/União de Facto	12	42,9	92,9
Divorciado(a)/Separado(a)	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

Tabela 8

*Caracterização Participantes por Habilitações Literárias*

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Ensino Secundário	2	7,1	7,1
Ensino Superior	26	92,9	100,0
Total	28	100,0	

Tabela 9

*Caracterização Participantes por OCS*

OCS	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Imprensa	12	42,9	42,9
Rádio	4	14,3	57,1
Televisão	12	42,9	100,0
Total	28	100,0	

Tabela 10

*Caracterização Participantes por Área Profissional*

Área Profissional	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Redação	20	71,4	71,4
Narração e Apresentação	2	7,1	78,6
Edição	1	3,6	82,1
Chefe de Redação	1	3,6	85,7
Outro	4	14,3	100,0
Total	28	100,0	

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

Tabela 11

*Caracterização Participantes por Experiência Profissional*

Experiência Profissional	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Menos de 5 anos	3	10,7	10,7
Entre 5 e 15 anos	9	32,1	42,9
Mais de 15 anos	16	57,1	100,0
Total	28	100,0	

## Anexo 2 - Níveis de Concordância

**1A** “Considere a sua opinião sobre a importância da atividade comunicacional para a PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. a) Considera a comunicação importante para a PSP.”

Tabela 12

*Considera a comunicação importante para a PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	24	85,7	85,7
Concordo	4	14,3	100,0
Total	28	100,0	

**1B** “Considere a sua opinião sobre a importância da atividade comunicacional para a PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. b) Está satisfeito com a atual política de comunicação da PSP.”

Tabela 13

*Está satisfeito com a atual política de comunicação da PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	5	17,9	17,9
Concordo	12	42,9	60,7
Indeciso	6	21,4	82,1
Discordo	4	14,3	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**1C** “Considere a sua opinião sobre a importância da atividade comunicacional para a PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. c) Considera a comunicação promovida pela PSP exemplar.”

Tabela 14

*Considera a comunicação promovida pela PSP exemplar*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	5	17,9	17,9
Concordo	6	21,4	39,3
Indeciso	11	39,3	78,6
Discordo	5	17,9	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**2A** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. a) Recebe frequentemente a comunicação emanada pela PSP.”

Tabela 15

*Recebe frequentemente a comunicação emanada pela PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	14	50,0	50,0
Concordo	11	39,3	89,3
Discordo	3	10,7	100,0
Total	28	100,0	

**2B** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. b) Navega frequentemente na página da Internet da PSP.”

Tabela 16

*Navega frequentemente na página da Internet da PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	3	10,7	10,7
Concordo	7	25,0	35,7
Indeciso	7	25,0	60,7
Discordo	7	25,0	85,7
Discordo Totalmente	4	14,3	100,0
Total	28	100,0	

**2C** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. c) Visualiza o canal de Youtube da PSP frequentemente.”

Tabela 17

*Visualiza o canal de Youtube da PSP frequentemente*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	1	3,6	3,6
Concordo	4	14,3	17,9
Indeciso	4	14,3	32,1
Discordo	12	42,9	75,0
Discordo Totalmente	7	25,0	100,0
Total	28	100,0	

**2D** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. d) Utiliza o Facebook da PSP frequentemente.”

Tabela 18

*Utiliza o Facebook da PSP frequentemente*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	4	14,3	14,3
Concordo	7	25,0	39,3
Indeciso	8	28,6	67,9
Discordo	5	17,9	85,7
Discordo Totalmente	4	14,3	100,0
Total	28	100,0	

**2E** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. e) Recorre ao Twitter da PSP frequentemente.”

Tabela 19

*Recorre ao Twitter da PSP frequentemente*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	3	10,7	10,7
Concordo	4	14,3	25,0
Indeciso	4	14,3	39,3
Discordo	9	32,1	71,4
Discordo Totalmente	8	28,6	100,0
Total	28	100,0	

**2F** “Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. f) Recorre ao Instagram da PSP frequentemente.”

Tabela 20

*Recorre ao Instagram da PSP frequentemente*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	1	3,6	3,6
Concordo	5	17,9	21,4
Indeciso	7	25,0	46,4
Discordo	9	32,1	78,6
Discordo Totalmente	6	21,4	100,0
Total	28	100,0	

**3A** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. a) A comunicação produzida pela PSP respeita a linguagem dos OCS.”

Tabela 21

*A comunicação produzida pela PSP respeita a linguagem dos OCS*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	5	17,9	17,9
Concordo	14	50,0	67,9
Indeciso	6	21,4	89,3
Discordo	3	10,7	100,0
Total	28	100,0	

**3B** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. b) Existem longos períodos de ausência de uma ação comunicacional da PSP.”

Tabela 22

*Existem longos períodos de ausência de uma ação comunicacional da PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	2	7,1	7,1
Concordo	5	17,9	25,0
Indeciso	6	21,4	46,4
Discordo	12	42,9	89,3
Discordo Totalmente	3	10,7	100,0
Total	28	100,0	

**3C** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. c) A comunicação elaborada pela PSP obedece a critérios de objetividade.”

Tabela 23

*A comunicação elaborada pela PSP obedece a critérios de objetividade*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	1	3,6	3,6
Concordo	21	75,0	78,6
Indeciso	3	10,7	89,3
Discordo	3	10,7	100,0
Total	28	100,0	

**3D** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. d) As ações comunicativas da PSP chegam em tempo útil às redações.”

Tabela 24

*As ações comunicativas da PSP chegam em tempo útil às redações*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	2	7,1	7,1
Concordo	7	25,0	32,1
Indeciso	9	32,1	64,3
Discordo	10	35,7	100,0
Total	28	100,0	

**3E** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. e) A comunicação produzida pela PSP contém a informação necessária.”

Tabela 25

*A comunicação produzida pela PSP contém a informação necessária*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	2	7,1	7,1
Concordo	10	35,7	42,9
Indeciso	6	21,4	64,3
Discordo	9	32,1	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**3F** “Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. f) Toma conhecimento da atividade operacional da PSP pela PSP.”

Tabela 26

*Toma conhecimento da atividade operacional da PSP pela PSP*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	6	21,4	21,4
Concordo	11	39,3	60,7
Indeciso	7	25,0	85,7
Discordo	4	14,3	100,0
Total	28	100,0	

**4A** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. a) A PSP deve criar protocolos com os OCS.”

Tabela 27

*A PSP deve criar protocolos com os OCS*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	12	42,9	42,9
Concordo	9	32,1	75,0
Indeciso	5	17,9	92,9
Discordo	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

**4B** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. b) A PSP deve promover a criação de um canal rádio.”

Tabela 28

*A PSP deve promover a criação de um canal rádio*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	1	3,6	3,6
Concordo	3	10,7	14,3
Indeciso	13	46,4	60,7
Discordo	5	17,9	78,6
Discordo Totalmente	6	21,4	100,0
Total	28	100,0	

**4C** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. c) A PSP deve apostar num canal televisivo.”

Tabela 29

*A PSP deve apostar num canal televisivo*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	2	7,1	7,1
Concordo	4	14,3	21,4
Indeciso	10	35,7	57,1
Discordo	6	21,4	78,6
Discordo Totalmente	6	21,4	100,0
Total	28	100,0	

**4D** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. d) A PSP deve criar uma aplicação móvel.”

Tabela 30

*A PSP deve criar uma aplicação móvel*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	6	21,4	21,4
Concordo	14	50,0	71,4
Indeciso	4	14,3	85,7
Discordo	3	10,7	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**4E** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. e) A PSP deve apostar em entrevistas e reportagens.”

Tabela 31

*A PSP deve apostar em entrevistas e reportagens*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	8	28,6	28,6
Concordo	13	46,4	75,0
Indeciso	4	14,3	89,3
Discordo	1	3,6	92,9
Discordo Totalmente	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

**4F** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. f) A PSP deve privilegiar os comunicados de imprensa.”

Tabela 32

*A PSP deve privilegiar os comunicados de imprensa*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	8	28,6	28,6
Concordo	14	50,0	78,6
Indeciso	3	10,7	89,3
Discordo	3	10,7	100,0
Total	28	100,0	

**4G** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. g) A PSP deve reforçar os conteúdos das redes sociais.”

Tabela 33

*A PSP deve reforçar os conteúdos das redes sociais*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	4	14,3	14,3
Concordo	16	57,1	71,4
Indeciso	7	25,0	96,4
Discordo	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**4H** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. h) A PSP deve criar uma plataforma de consulta rápida de dados operacionais.”

Tabela 34

*A PSP deve criar uma plataforma de consulta rápida de dados operacionais*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	17	60,7	60,7
Concordo	9	32,1	92,9
Indeciso	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

**4I** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. i) A PSP deve apostar numa rubrica rádio e televisiva.”

Tabela 35

*A PSP deve apostar numa rubrica rádio e televisão*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	5	17,9	17,9
Concordo	5	17,9	35,7
Indeciso	10	35,7	71,4
Discordo	6	21,4	92,9
Discordo Totalmente	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

**4J** “Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. j) A PSP deve promover reuniões periódicas com os Chefes de redação.”

Tabela 36

*A PSP deve promover reuniões periódicas com os Chefes de redação*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	11	39,3	39,3
Concordo	11	39,3	78,6
Indeciso	4	14,3	92,9
Discordo	1	3,6	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5A** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. a) Realizar Exposições.”

Tabela 37

*Realizar Exposições*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	7	25,0	25,0
Concordo	9	32,1	57,1
Indeciso	8	28,6	85,7
Discordo	3	10,7	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5B** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. b) Realizar Eventos.”

Tabela 38

*Realizar Eventos*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	7	25,0	25,0
Concordo	15	53,6	78,6
Indeciso	3	10,7	89,3
Discordo	2	7,1	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5C** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. c) Promover Conferências.”

Tabela 39

*Promover Conferências*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	7	25,0	25,0
Concordo	18	64,3	89,3
Indeciso	2	7,1	96,4
Discordo	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5D** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. d) Promover Demonstrações.”

Tabela 40

*Promover Demonstrações*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	10	35,7	35,7
Concordo	12	42,9	78,6
Indeciso	4	14,3	92,9
Discordo	1	3,6	96,4
Discordo Totalmente	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5E** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. e) Criar Publicações.”

Tabela 41

*Criar Publicações*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	5	17,9	17,9
Concordo	16	57,1	75,0
Indeciso	5	17,9	92,9
Discordo Totalmente	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

**5F** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. f) Criar Parcerias.”

Tabela 42

*Criar Parcerias*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	7	25,0	25,0
Concordo	11	39,3	64,3
Indeciso	9	32,1	96,4
Discordo	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**5G** “Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. g) Dar Entrevistas.”

Tabela 43

*Dar Entrevistas*

Níveis de Concordância	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo Totalmente	18	64,3	64,3
Concordo	9	32,1	96,4
Indeciso	1	3,6	100,0
Total	28	100,0	

**Artigo 25** “O artigo 25.º n.º1 da Lei de Segurança Interna, a Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, menciona as Forças e os Serviços de Segurança, FSS, que exercem funções de segurança interna em Portugal. No seu entender, qual é a FSS que melhor promove a comunicação institucional?”

Tabela 44

*Qual é a FSS que melhor promove a comunicação institucional?*

Forças e Serviços de Segurança	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Guarda Nacional Republicana	2	7,1	7,1
Polícia de Segurança Pública	13	46,4	53,6
Polícia Judiciária	5	17,9	71,4
Nenhuma	8	28,6	100,0
Total	28	100,0	

## Anexo 3 - Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
1A	,513	28	,000	,419	28	,000
1B	,263	28	,000	,888	28	,006
1C	,223	28	,001	,907	28	,017
2A	,277	28	,000	,702	28	,000
2B	,165	28	,049	,918	28	,030
2C	,279	28	,000	,864	28	,002
2D	,160	28	,065	,915	28	,026
2E	,242	28	,000	,865	28	,002
2F	,205	28	,004	,904	28	,014
3A	,290	28	,000	,857	28	,001
3B	,263	28	,000	,888	28	,006
3C	,441	28	,000	,637	28	,000
3D	,216	28	,002	,850	28	,001
3E	,227	28	,001	,886	28	,006
3F	,235	28	,000	,877	28	,003
4A	,253	28	,000	,819	28	,000
4B	,263	28	,000	,880	28	,004
4C	,189	28	,012	,907	28	,017
4D	,309	28	,000	,846	28	,001
4E	,301	28	,000	,809	28	,000
4F	,301	28	,000	,817	28	,000
4G	,312	28	,000	,833	28	,000
4H	,374	28	,000	,699	28	,000
4I	,203	28	,005	,912	28	,022
4J	,258	28	,000	,807	28	,000
5A	,199	28	,006	,896	28	,009
5B	,329	28	,000	,807	28	,000
5C	,331	28	,000	,755	28	,000
5D	,271	28	,000	,813	28	,000
5E	,335	28	,000	,769	28	,000
5F	,210	28	,003	,860	28	,002
5G	,399	28	,000	,666	28	,000

a. Correção de Lilliefors

## Anexo 4 - Testes de Qui-Quadrado

Tabela 45

*Teste de Relação 1B*

	<b>Artigo 25</b>	<b>1B</b>
Qui-Quadrado	9,429	11,643
Df	3	4
Sig.	,024	,020

Tabela 46

*Teste de Relação Grupo 3*

	<b>Artigo 25</b>	<b>3A</b>	<b>3C</b>	<b>3D</b>	<b>3E</b>	<b>3F</b>
Qui-Quadrado	9,429	10,000	37,714	5,429	11,643	3,714
Df	3	3	3	3	4	3
Sig.	,024	,019	,000	,143	,020	,294

Tabela 47

*Teste de Relação Grupo 5*

	<b>Artigo 25</b>	<b>5A</b>	<b>5B</b>	<b>5C</b>	<b>5D</b>	<b>5E</b>	<b>5F</b>	<b>5G</b>
Qui-Quadrado	9,429	8,429	23,429	26,000	18,786	16,286	8,000	15,500
Df	3	4	4	3	4	3	3	2
Sig.	,024	,077	,000	,000	,001	,001	,046	,000

## Anexo 5 - Despacho de Autorização

### POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
Nossa Referência: 59/SECDE/2020  
Classificador: 080.01.10  
Processo: SECDE201900001ASP  
Data: 2020-02-10

*Autorizado.*  
*17.02.2020*  
*Abílio Pinto Vieira*  
*Superintendente-Chefe*

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. A Aspirante a Oficial de Polícia Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública", do qual é orientadora a Sr.ª Prof.ª Doutora Sónia Morgado e coorientador o Superintendente José Fernandes.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a consulta de documentação relativa aos procedimentos do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas adotados para os órgãos de comunicação social.
4. Mais se solicita autorização para a realização de uma entrevista ao Exmo. Intendente Nuno Miguel Carocha do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da Direção Nacional, conforme Guião de entrevista em anexo.
5. Solicita-se ainda, a disponibilização da "mailing list" do GIRP, contendo unicamente os contactos de e-mail de jornalistas, afim de ser aplicado o questionário que se anexa.
6. A necessidade da consulta dos documentos bem como a realização da entrevista prende-se com o facto de vir a constituir um estudo essencial à elaboração da dissertação, sustentando o trabalho de investigação realizado.
7. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Sofia Valverde se compromete a respeitar a confidencialidade e o anonimato dos dados obtidos, bem como a não usar os mesmos fora do âmbito deste trabalho académico.

⊙ Diretor

*Jose Carlos Bastos Leitão*  
Jose Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |  
iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

## Anexo 6 - Questionário

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

### Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

Bem-vindos(as).

No âmbito do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, os alunos realizam, no seu último ano de estudos, uma Dissertação de Mestrado subordinada às áreas de interesse para a Polícia de Segurança Pública, doravante PSP.

Neste sentido, uma dessas áreas corresponde ao estudo da Comunicação Institucional, na sua vertente externa. Assim, para esta investigação é pretendido determinar os níveis de satisfação do público jornalístico, para quem determinadas ações comunicacionais da PSP se dirigem, tendo em conta, a sua auscultação pelo cidadão.

Este questionário serve para avaliar a qualidade da comunicação externa desempenhada pela PSP, em concreto, através das perceções dos profissionais dos Órgãos de Comunicação Social, doravante OCS, no sentido, de vir a atender a problemas e soluções. Para o propósito, solicita-se a disponibilidade, dos profissionais visados, para o preenchimento do referido questionário, o qual, ocupará cerca de 5 a 10 minutos do seu tempo.

Desta forma, a sua colaboração fará toda a diferença no cumprimento deste objetivo. Os dados, aqui, recolhidos são anónimos e serão tratados, unicamente, para as finalidades científicas e académicas previamente definidas, sendo, garantida a sua total confidencialidade.

É pedido que responda com sinceridade e de forma individual a todas as perguntas propostas, de acordo, com a sua opinião e experiência profissional. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que deverá optar, em cada questão, pela que considere mais válida.

Qualquer esclarecimento adicional será objeto de elevada consideração, sendo dada a devida atenção, mediante o contacto com a autora deste questionário, através do endereço de correio eletrónico: [sjmvalverde@psp.pt](mailto:sjmvalverde@psp.pt).

A Aspirante a Oficial de Polícia  
Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde  
M/155698  
\* Required

Consentimento Informado

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

1. “Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a investigação sobre o “Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública” e concordo em responder voluntariamente ao presente questionário”. Selecione uma opção sobre o seu consentimento. \*

*Mark only one oval.*

- Concordo  
 Não Concordo

Parte I -  
Caracterização

Nesta primeira parte são pedidos alguns dados para incorporação no tratamento estatístico das suas respostas depois de submetidas.

2. 1. Género: \*

*Mark only one oval.*

- Feminino  
 Masculino

3. 2. Idade: \*

*Mark only one oval.*

- Menos de 21 anos  
 21-30 anos  
 31-40 anos  
 41-50 anos  
 Mais de 50 anos

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

4. 3. Estado Civil: \*

*Mark only one oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de Facto
- Divorciado(a)/Separado(a)
- Viúvo(a)

5. 4. Habilitações Literárias: \*

*Mark only one oval.*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

6. 5. OCS onde trabalha (atual): \*

*Mark only one oval.*

- Imprensa
- Rádio
- Televisão

7. 6. Área Profissional (atual): \*

*Mark only one oval.*

- Redação
- Colunismo
- Narração e Apresentação
- Edição
- Chefe de Redação
- Outro

<https://docs.google.com/forms/d/1gBRIUJ0Z7xFSXWhoTGtBFMFB8pSa0SUFd56twa5-AYw/edit>

3/9

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

## 8. 7. Experiência Jornalística (anos): \*

Mark only one oval.

- Menos de 5 anos  
 Entre 5 e 15 anos  
 Mais de 15 anos

### Parte II - Níveis de Satisfação

Nesta segunda parte é pretendido conhecer o seu nível de satisfação em relação à política de comunicação da PSP. Esta política compreende objetivos estratégicos que são materializados em diversas ações.

## 9. 1. Considere a sua opinião sobre a importância da atividade comunicacional para a PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. \*

Mark only one oval per row.

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
a) Considera a comunicação importante para a PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Está satisfeito com a atual política de comunicação da PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Considera a comunicação promovida pela PSP exemplar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

10. 2. Considere a sua opinião enquanto utilizador da atividade comunicacional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. \*

*Mark only one oval per row.*

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
a) Recebe frequentemente a comunicação emanada pela PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Navega frequentemente na página da Internet da PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Visualiza o canal de Youtube da PSP frequentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Utiliza o Facebook da PSP frequentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Recorre ao Twitter da PSP frequentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Recorre ao Instagram da PSP frequentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

11. 3. Considere a sua opinião quanto às ações comunicativas elaboradas pela PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. \*

Mark only one oval per row.

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
a) A comunicação produzida pela PSP respeita a linguagem dos OCS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Existem longos períodos de ausência de uma ação comunicacional da PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A comunicação elaborada pela PSP obedece a critérios de objetividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) As ações comunicativas da PSP chegam em tempo útil às redações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A comunicação produzida pela PSP contém a informação necessária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Toma conhecimento da atividade operacional da PSP pela PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte III -  
Necessidades  
dos OCS

Nesta terceira parte é pretendido conhecer as necessidades prementes deste público. As suas expectativas e as suas especificidades determinam medidas concretas.

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

12. 1. Considere a sua opinião quanto aos aspetos mais relevantes na comunicação institucional da PSP. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. \*

*Mark only one oval per row.*

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
a) A PSP deve criar protocolos com os OCS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A PSP deve promover a criação de um canal rádio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A PSP deve apostar num canal televisivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) A PSP deve criar uma aplicação móvel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A PSP deve apostar em entrevistas e reportagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) A PSP deve privilegiar os comunicados de imprensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) A PSP deve reforçar os conteúdos das redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) A PSP deve criar uma plataforma de consulta rápida de dados operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) A PSP deve apostar numa rubrica rádio e televisiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) A PSP deve promover reuniões periódicas com os Chefes de redação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1gBRIUJ0Z7xFSXWhoTGtBFMFB8pSa0SUfD56twa5-AYw/edit>

7/9

## Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

13. 2. Considere a sua opinião quanto à pertinência das atuais iniciativas da PSP na promoção da comunicação institucional junto dos OCS. Indique o seu nível de concordância para as afirmações seguintes. \*

Mark only one oval per row.

	Concordo Totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
a) Realizar Exposições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Realizar Eventos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Promover Conferências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Promover Demonstrações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Criar Publicações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Criar Parcerias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Dar Entrevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 3. O artigo 25.º n.º1 da Lei de Segurança Interna, a Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto, menciona as Forças e os Serviços de Segurança, FSS, que exercem funções de segurança interna em Portugal. No seu entender, qual é a FSS que melhor promove a comunicação institucional? \*

Mark only one oval.

- Guarda Nacional Republicana.
- Polícia de Segurança Pública.
- Polícia Judiciária.
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.
- Serviço de Informações de Segurança.
- Nenhuma.

# Plano de Comunicação Externa no Contexto da Polícia de Segurança Pública

10/02/2020

Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública.

Parte IV -  
Sugestões  
e  
Opiniões

Nesta quarta e última parte é sugerida a sua colaboração na emissão de opiniões que possam contribuir para uma comunicação mais profícua e atenta aos interesses do público para quem esta se dirige.

15. Deixe o seu comentário.

---

---

---

---

---

Agradecimento

O questionário chegou ao fim. A sua participação foi fundamental para a prossecução deste estudo. Grata pela disponibilidade e atenção demonstrados e votos de sucessos futuros.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Anexo 7 - Entrevista

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Plano de Comunicação Externa no  
contexto da Polícia de Segurança Pública**

Esta entrevista enquadra-se na presente investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: “Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública”.

Com a mencionada entrevista pretendemos obter a opinião qualificada do entrevistado, com a finalidade de criação de uma proposta de plano de comunicação externa para esta Polícia.

**Entrevista nº** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_ **Data** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Hora de início:** \_\_\_\_\_ **Hora de fim:** \_\_\_\_\_

**Posto:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tempo de serviço:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Género:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Literárias:** \_\_\_\_\_

## Guião de Entrevista

Questão 1: O que entende por comunicação externa numa instituição como a PSP?

Questão 2: Quais são os objetivos da PSP para a comunicação institucional externa?

Questão 3: Quem são os públicos externos de interesse para a PSP e como os define?

Questão 4: Quais são os pontos fortes e fracos da comunicação externa da PSP?

Questão 5: O que diferencia a comunicação externa da PSP das restantes FSS?

Questão 6: Quais as ferramentas e *softwares* existentes a otimizar na PSP?

Questão 7: Considera que existe algum plano de comunicação externa na PSP?

Questão 8: Quais são os pontos críticos da comunicação externa da PSP?

Questão 9: Qual a periodicidade de monitorização e avaliação da comunicação externa?

## Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



### Termo de Consentimento Informado

Este documento vincula-se ao estudo de título “Plano de Comunicação Externa no contexto da Polícia de Segurança Pública” da autoria de Sofia de Jesus Monteiro Marques Valverde, Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 3202/155698, no âmbito da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, curso ministrado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

A investigação em causa obedece a uma metodologia qualitativa. O entrevistado consente, de forma livre, esclarecida e informada, a gravação de áudio, na condição de se proceder à destruição da mesma logo após o seu tratamento.

A participação neste estudo tem carácter voluntário, podendo o mesmo desistir a qualquer momento, sem repercussões, antes do início ou enquanto está a participar. Garante-se a total confidencialidade das respostas.

No decorrer do processo de transcrição, o anonimato será rigorosamente preservado, sendo removidas as referências explícitas que permitam a identificação de algum dos participantes, aquando da publicação. Para a manutenção do anonimato atribui-se um código de referência escolhido pelo entrevistado.

Por outro lado, o investigador compromete-se a guardar os dados recolhidos em condições seguras de armazenamento, não autorizando a partilha com terceiros. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para os fins da investigação aqui mencionada.

**Assinatura:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_

## **Entrevista nº 2020**

### **1. O que entende por comunicação externa numa instituição como a PSP?**

Eu entendo que a comunicação externa são todas as formas verbais ou não verbais de exteriorização de uma mensagem ou de uma postura ou de uma imagem por parte da instituição. Portanto, a forma como utilizamos as nossas simbologias, a forma como construímos a simbologia, todas as vezes que nós dizemos aos jornalistas que comentamos ou não comentamos determinado facto e a forma quando decidimos comentar e como decidimos comentar, tudo isso é comunicação externa.

### **2. Quais são os objetivos da PSP para a comunicação institucional externa?**

Os objetivos para este triénio da comunicação institucional externa por parte da Polícia de Segurança Pública são, prioritariamente: apresentar a Polícia de Segurança Pública como uma instituição capaz, uma instituição com profissionais capacitados, motivados, dotados de resposta a qualquer problema de segurança, fazê-lo de uma forma positiva e, portanto, fazemos aqui um enorme esforço para que sempre que possível, nem sempre é, mas isso ocorrerá raríssimas vezes, sempre que possível, comunicarmos de forma positiva, isto é, em vez de dizermos aos cidadãos que não se pode fazer, comunicarmos com os cidadãos, dizendo que o que tem que se fazer ou o que se pode fazer é.

Portanto, também tentamos sempre, nos apresentarmos, de uma forma positiva, e em, terceiro lugar, para este triénio, definimos como prioridade também proceder à valorização da Polícia e dos seus profissionais, no sentido, de demonstrar à sociedade que temos profissionais que todos os dias concretizam ações extremamente relevantes na construção da segurança, sinalizarmos esses profissionais à própria sociedade, nem sempre dizendo quem são, mas que não é necessário, mas, dizendo que dispomos desses profissionais e que são pessoais e cidadãos normais que como profissionais concretizam grandes ações e, dessa forma, também, concretizamos um objetivo para a comunicação interna, que é, demonstrar ao público interno que estamos atentos aos profissionais que se distinguem, às ações de grande mérito que se distinguem, que estamos atentos, que sinalizamos essas pessoas e que as valorizamos de uma forma absolutamente categórica.

### **3. Quem são os públicos externos de interesse para a PSP e como os define?**

O público externo é, grosso modo, todos os *stakeholders*, todas as pessoas que, de alguma forma, têm um interesse, seja ele qual for, na organização, depois temos, obviamente, segmentos de públicos que constituem públicos-alvo para determinado tipo de ações e, depois, também temos alguns segmentos que nos interessam particularmente. É um pouco difícil, para mim, definir se existe algum tipo de público que tenha prioridade em relação a qualquer outro, eu diria que não, assim, grosso modo, não há um segmento, um público-alvo que se valorize mais do que outro. Agora, para determinado tipo de campanha ou para determinado tipo de ações, de facto, há grupos que nós, pontualmente, valorizamos mais.

Dou um exemplo concreto, ainda agora quando lançámos uma campanha no pretérito dia dos namorados, lançámos uma campanha de comunicação, no sentido, de mostrar que a Polícia é uma instituição atenta a esta realidade, isto é, uma violência que ainda não sendo doméstica, antecipa um comportamento, que para nós, já é preocupante e que temos algum receio que se venha a consolidar no seio da relação e a eternizar na vida das pessoas e, portanto, quisemos demonstrar que estamos atentos, que acompanhamos, que registamos e que atuamos, e, embora, tivéssemos dirigido essa campanha para todo o grande público, focalizámos mais nos jovens e nos pais desses jovens e também nos professores, que, poderão, eventualmente, apontar ou detetar este tipo de acontecimentos e sinalizá-los junto da Escola Segura e, portanto, para essa campanha definimos estes três públicos-alvo, muito importante, embora, a campanha tenha sido aberta, foi por intermédio, da Comunicação Social, foi largamente veiculada e dirigimo-la a todo o grande público, a todo o público externo, mas com a mente nestes três públicos mais particulares: os jovens, os pais dos jovens e os professores e a população escolar, que poderão de alguma forma conviver e detetar alguns indícios deste problema e sinalizá-lo junto da Escola Segura, para que nós, mais precocemente, possível, consigamos ter uma intervenção.

No geral, os nossos *stakeholders* serão toda a população e todas as organizações porque temos desde a tutela política, que tem interesse em saber como é que nós utilizamos os recursos que nos são dispensados, como é que nós respeitamos os princípios legais, constitucionais no nosso relacionamento com os cidadãos, temos outras organizações congéneres com as quais nós colaboramos ou, às vezes, com as quais também competimos e temos que estar cientes disso e também têm interesse em conhecer as nossas ações e nós, também, temos muitas vezes, interesse em sinalizar aquilo que estamos a fazer, no sentido,

de marcar de uma forma muito indelével a nossa posição. Toda a população, porque nós temos muito interesse em demonstrar que somos uma organização ativa, uma organização atenta e, portanto, temos muito interesse em demonstrar a toda a população que fazemos detenções, operações, conseguimos lidar como novos fenómenos de criminalidade, conseguimos lidar e resolver picos de criminalidade, portanto, em bom rigor, todas as pessoas e todas as entidades que de uma forma direta ou indireta convivem com a PSP, pertencem ao nosso público externo e merecem a nossa atenção.

#### **4. Quais são os pontos fortes e fracos da comunicação externa da PSP?**

Enquanto pontos fortes da comunicação externa da PSP apontaria, em primeiro lugar o lugar primordial que a nossa força de segurança ocupa, em termos de construção da nossa sociedade, portanto, a PSP é responsável pela segurança pública da esmagadora maioria dos locais críticos, dos locais turísticos, dos locais onde decorrem os grandes eventos, o que constitui um risco, mas ao mesmo tempo, constitui uma imensíssima oportunidade para a PSP se mostrar, mostrar os bons profissionais que tem e as capacidades de que também dispõe.

Depois, em segundo lugar, também, apontaria ainda como ponto forte o facto de já termos toda a hierarquia que toma decisões na Polícia formada consistentemente, segundo os mesmos princípios proveniente de uma mesma instituição de ensino, o que nos dá, aqui, um padrão comportamental e um padrão, em termos de, tomada de decisão, que robusteceu muito, a forma capaz e como, na maioria, em tempo, conseguimos reagir a eventos e projetar a nossa comunicação.

Em último lugar, como pontos fortes, apontaria, também, a história da PSP que permite assegurar à população, *à priori*, que fazemos um serviço capaz, que temos princípios e que sabemos o que fazemos, independentemente, de, muitas vezes, lidarmos com eventos novos, como, foi, por exemplo, a organização da Cimeira da Nato ou outros que nunca tinham decorrido no nosso país ou eventos, também, de enorme magnitude, como o Campeonato da Europa de Futebol ou outros do mesmo género, que sendo singulares e sendo desafios esmagadores, o facto de termos uma história, em termos de instituição, em termos de segurança pública que já ultrapassou muitos desafios deste género, em si mesmo, comporta alguma comodidade em termos de projecção de imagem e de comunicação junto

do público externo. Os pontos fracos, enquanto força de segurança que somos ainda sofremos de alguma rigidez, ainda temos alguma dificuldade em adaptarmo-nos às novas formas de comunicação, embora, mesmo assim, olhando para os nossos congéneres, até diria que somos absolutamente pioneiros e dou como exemplo a nossa adaptação às redes sociais, poderia ter sido feita um pouco mais cedo, mas que olhando para as nossas congéneres até foi feita em primeiro lugar. Mesmo assim, não devemos de ficar satisfeitos com esse paradigma que criámos e devemos ser mais ambiciosos e conseguirmos estar mais presentes e adaptarmo-nos mais facilmente às novas formas de comunicação. Um outro ponto fraco que identifico, atualmente, é a nossa falta de capacidade técnica para explorarmos, de uma forma mais conveniente e ainda mais assertiva, todas as potencialidades das novas formas de comunicação.

#### **5. O que diferencia a comunicação externa da PSP das restantes FSS?**

Em primeiro lugar, o facto de termos sido os primeiros a utilizar de uma forma perene, as redes sociais, fomos os primeiros a abandonar alguma rigidez, algum cinzento, mas mantendo a cautela, que temos de manter, na utilização das novas formas de comunicação mais diretas entre as instituições e todo o seu público externo.

Um outro fator diferenciador, tem a ver com, o facto de tentarmos ser muito positivos e de tentarmos valorizar sempre os polícias e quem executa bem e dessa forma criarmos algum conforto na população e aumentarmos a confiança que a população deposita em nós, que, aliás, tem tido reflexo em termos de questionários de satisfação e em termos de reconhecimento institucional que, invariavelmente, colocam a Polícia de Segurança Pública em posições muito confortáveis. Ainda, assim, podem ser melhoradas e que nós vamos procurar melhorar.

#### **6. Quais as ferramentas e *softwares* existentes a otimizar na PSP?**

Temos o incontornável *email*, pelo qual, difundimos informações específicas, fazemos notas à imprensa, comunicados, utilizamos, de alguma forma, ainda, principalmente, nas grandes operações, as conferências de imprensa. Em termos de *software*, utilizamos ferramentas de *clipping* que nos permitem selecionar e agrupar as informações sobre a instituição e sobre a segurança pública que nos despertem mais interesse e que sirvam para consubstanciar a nossa estratégia de comunicação.

### **7. Considera que existe algum plano de comunicação externa na PSP?**

Sim existe um plano de comunicação externo para a PSP que está consubstanciado, ainda, de uma forma dispersa, necessita de ser revisto para que seja consolidado e melhorado. Em termos de consubstanciais formais que possam ser apresentados, ainda não existe um documento estruturante que possa ser facultado e que possamos dizer que constitui o pilar da comunicação externa.

### **8. Quais são os pontos críticos da comunicação externa da PSP?**

Eu identificaria três pontos críticos na construção e na implementação da nossa comunicação externa. Em primeiro lugar o facto da nossa comunicação verbal, não-verbal, expressa, implícita, na maioria das vezes, implicar interesses de outras organizações, nomeadamente, da tutela política ou de instituições congéneres e, portanto, temos que ter o cuidado de sabermos exatamente que a informação que estamos a prestar não vai ser com propriedade contraditada por outra organização, porque, isso sabota-nos a nossa credibilidade e, portanto, conjugar, muito bem, todos estes interesses, obviamente, que isto não quero dizer que não podemos comunicar, temos é de ter consciência que existem outras organizações, com tanto o maior peso social, que a nossa, que também têm interesse no assunto que estamos a comunicar e na forma como nós estamos a comunicar e isso é algo que tem de ser muito ponderado quando exteriorizamos, de alguma forma, o nosso posicionamento.

Depois, em segundo lugar, enquanto ponto crítico, somos uma instituição, de quem todos os *stakeholders*, principalmente, o grande público espera à partida que saibamos perfeitamente o que está a acontecer, no momento em que acontece e saibamos, perfeitamente, como resolver a situação e qualquer profissional de polícia com bom senso sabe que, à partida, isso não é verdade, é isso que é esperado de nós, é isso que nós tentamos fazer mas, à partida, isso não é verdade. Por exemplo, quando é declarado um ITP, e eu pessoalmente já estive envolvido em alguns com diferentes funções e, muitas vezes, já se iniciou há algum tempo e ainda não sabemos como todos os pormenores o que está a acontecer e qual será a melhor forma de responder.

Não podemos deixar de comunicar, não podemos deixar de mostrar que a PSP está a acompanhar o problema que não abdica do seu papel, mas também, não podemos deixar transparecer que ainda não sabemos completamente o que se está a passar. Não é fácil criar este equilíbrio entre assegurar à população e aos demais *stakeholders* que estamos prontos para resolver o problema, que podem contar connosco, mas, de facto, ainda, não conhecemos todos os contornos relevantes do problema. Terceiro e último ponto crítico da comunicação externa é que a comunicação externa não pode ser dissociada dos efeitos que produz internamente, portanto, muitas vezes ao dimensionarmos a comunicação externa temos que antecipar os efeitos que isso vai ter internamente e, se os efeitos são positivos, potenciá-los, se os efeitos não são assim tão positivos, ou mitigá-los ou reduzi-los ou canaliza-los no sentido que seja, no médio e no longo prazo de positivo para a organização, mas olhando para fora temos que ter, ao mesmo tempo, um olhar interno e preocuparmo-nos com isso.

### **9. Qual a periodicidade de monitorização e avaliação da comunicação externa?**

Nós mensalmente fazemos uma avaliação da comunicação e retiramos algumas conclusões e também nas situações de pico, normalmente, que correspondem a crises, fazemos uma monitorização mais fina, direcionada para esse pico e retiramos, também, daí uma avaliação consentânea e que integramos nos procedimentos de gestão de crises semelhantes que venham a ocorrer no futuro.

Verificamos os impactos, medimos a quantidade de notícias positivas e negativas que decorrem da gestão dessa crise. Um mesmo comunicado de imprensa, dependendo do OCS tem tratamentos substancialmente diferentes, podendo dar origem a notícias negativas num determinado OCS e noutra OCS da origem a uma notícia positiva e, mesmo dentro de cada OCS, dependendo do jornalista responsável pelo assunto também pode dar origem a uma notícia: neutra, positiva ou negativa.

Obviamente, nós, depois, por intermédio de contactos que fazemos ou aproveitando as questões que os jornalistas nos apresentam, após comunicado de imprensa tentamos sempre levá-los a valorizar a componente positiva que exista de um determinado pico de crise mas fazemos essa monitorização desta forma e que tem de ser mais refinada nós temos consciência disso e depois avaliamos pela quantidade de notícias negativas, positivas e neutras que decorreu dessa nossa gestão.

## Anexo 8 - Proposta de Plano

<b>Público Externo</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Investimento</b>	<b>Desinvestimento</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Avaliação</b>
OCS	Instagram para fotos e publicações	<i>Mailing list</i> nacional e regional	Twitter para ações de resposta imediata	Uma Polícia de Segurança Pública capaz de liderar na segurança e liderar na comunicação	Questionário de Satisfação
	Facebook para fotos e publicações	Canal dedicado na Página Web	Youtube para vídeos promocionais		Volume de conteúdos positivos
	Atualização diária das redes sociais	Reportagens da atividade policial	Programas aleatórios ou <i>Talk Shows</i>		
	Emissão para OCS <i>online</i>	Entrevistas para esclarecimentos	Comunicados de Imprensa ou Notas de Imprensa		
	Informação dos Comandos Policiais	Conferências de Imprensa regulares	Correspondência por <i>email</i>		
	Promoção de eventos e conferências	Formação para a Comunicação social			
	Criar Publicações e Demonstrações	Reuniões com Chefes de Redação			
	Desenvolvimento de parcerias	Funcionalidades Web PSP na APP PSP			

Adaptado de Newman (2016)