



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL

Trabalho Individual Final
**Recrutamento na era digital
e a atratividade da carreira policial**

Auditor
Tiago Frederico da Silva Ferreira

Lisboa, 17 de outubro de 2025

VICTORIA DISCENTIUM



TIAGO FREDERICO DA SILVA FERREIRA
AUDITOR

VI CURSO DE COMANDO E DIREÇÃO POLICIAL
- Administração Policial -
Media Management na PSP / Recrutamento
2025

VICTORIA DISCENTIUM

RESUMO

Num contexto em que as forças de segurança enfrentam um preocupante déficit de recrutamento, a Polícia de Segurança Pública vê-se confrontada com a necessidade de se reinventar comunicacionalmente, especialmente no domínio do recrutamento, para continuar a cumprir a sua *mui nobre* missão – garantir a ordem e a tranquilidade pública.

Hodiernamente verifica-se uma necessidade premente de comunicar com autenticidade e propósito, como fator estratégico de valorização institucional e de legitimação social, sob pena de estarmos a contribuir para a perda de empatia, confiança e conexão.

Procurámos compreender de que forma a coerência entre discurso e prática pode gerar confiança e identificação. Este estudo analisa como a comunicação digital, as redes sociais e o *employer branding* podem contribuir para a renovação da imagem institucional da PSP e reforçar a atratividade da carreira policial junto das novas gerações.

Da perspetiva evolutiva, a PSP não pode nem deve alhear-se do desenvolvimento, este estudo evidencia que uma comunicação integrada, participativa e humanizada, é capaz de posicionar a PSP como uma organização moderna, transparente e próxima dos cidadãos – onde a autoridade se conjuga com a empatia e o serviço público se reafirma como vocação.

PALAVRAS-CHAVE:

Atratividade; Comunicação; Conexão; Recrutamento; Redes sociais;

ABSTRACT

In a context where law enforcement agencies face a concerning shortage of recruitment, the Public Security Police finds itself compelled to reinvent its communication approach – particularly in the field of recruitment – to continue fulfilling its noble mission of maintaining public order and safety.

There is today an urgent need to communicate with authenticity and purpose, as a strategic factor for institutional value and social legitimacy, without which empathy, trust, and connection risk being eroded.

This study seeks to understand how coherence between discourse and practice can foster trust and identification. It examines how digital communication, social media, and employer branding can contribute to renewing the institutional image of the Public Security Police and enhancing the attractiveness of the police career among younger generations.

From an evolutionary perspective, the PSP cannot and should not stand apart from social and technological progress. The study demonstrates that an integrated, participatory, and humanized communication strategy can position the PSP as a modern, transparent, and community-oriented organization – one in which authority is balanced with empathy and public service is reaffirmed as a vocation.

KEY-WORDS:

Career attractiveness; communication; Connection; Recruitment; Social media;

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO, PERTINÊNCIA E OBJETIVO DO ESTUDO.....	1
2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	2
3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
CAPITULO I – ESTADO DA ARTE E REFERENCIAL TEÓRICO	5
1. COMUNICAÇÃO E IMAGEM INSTITUCIONAL.....	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
3. CONTRIBUTOS DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE	11
CAPITULO II – PERSPETIVAS E DIRETRIZES	15
1. RELAÇÕES DE CONVERGÊNCIA ENTRE COMUNICAÇÃO, RECRUTAMENTO E ATRATIVIDADE.....	15
2. CONTRADIÇÕES E INCONSISTÊNCIAS – TEORIA VS PRÁTICA INSTITUCIONAL	17
3. EXPERIÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS	19
CAPITULO III – ANÁLISE CRÍTICA, REFLEXÃO E APLICAÇÃO	22
1. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DO RECRUTAMENTO	22
2. ANÁLISE CRÍTICA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES	23
3. REFLEXÃO CRÍTICA E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	24
CONCLUSÃO	25
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO, PERTINÊNCIA E OBJETIVO DO ESTUDO

O recrutamento na Polícia de Segurança Pública (PSP) enfrenta hoje desafios significativos e um paradoxo evidente: embora a instituição continue a cumprir uma missão de elevado interesse público – garantir a ordem, a legalidade e a tranquilidade – as candidaturas à carreira policial são, ou têm sido, cada vez mais escassas. Esta escassez traduz-se em vagas por preencher e numa maior pressão sobre os recursos humanos disponíveis, exigindo uma reflexão sobre como se comunica a carreira policial e como se atrai talento. O presente estudo centra-se, assim, na análise do recrutamento na era digital e da atratividade da carreira policial, explorando o papel da comunicação digital, das redes sociais e do *employer branding* na construção de uma imagem institucional capaz de reforçar o interesse das novas gerações.

A pertinência deste tema resulta de múltiplos fatores. Por um lado, investigações anteriores mostram que muitos candidatos ingressam com informação limitada sobre a profissão, o que fragiliza a perceção da carreira e reduz a motivação (Santos, 2018; Cunha, 2020). Por outro, a baixa atratividade é frequentemente associada às condições remuneratórias, ao risco associado às funções, às dificuldades de conciliação familiar e à incerteza quanto à mobilidade interna, agravadas por fatores demográficos e pela concorrência de outras carreiras públicas e privadas (Costa, 2011; Viriato, 2023). Paralelamente, as novas gerações – particularmente a geração Z – são digitais, valorizam a autonomia, o propósito e o *feedback* rápido, esperando processos de recrutamento tecnologicamente avançados e transparentes. Responder a este contexto implica rever estratégias e incorporar na comunicação institucional abordagens modernas de *employer branding* e de *e-recrutamento* (Moreira, 2021; Antunes, 2023).

A internet, enquanto impulsionadora da informação e do conhecimento, tornou-se uma ferramenta estratégica de amplificação comunicacional, capaz de moldar perceções e reforçar a legitimidade institucional. O uso de redes sociais e de estratégias digitais potencia a aproximação entre a Polícia e o cidadão, permitindo divulgar o valor público da profissão e consolidar a sua imagem (Cornelissen, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010). Como demonstram Santos (2018) e Cunha (2020), a coerência e consistência da comunicação

organizacional são determinantes para promover a carreira policial e aproximar a PSP das gerações mais jovens. O presente trabalho pretende, assim, contribuir para a reflexão e abrir caminho a propostas que tornem a comunicação da PSP mais estratégica, relacional e orientada à atratividade da carreira policial no contexto contemporâneo.

2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

O nosso trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma a comunicação digital, as redes sociais e o *employer branding* podem contribuir para a construção de uma imagem institucional capaz de reforçar a atratividade da carreira policial. A investigação baseia-se numa abordagem sustentada na ampla revisão de literatura nacional e internacional, com recolha, análise e sistematização de contributos relevantes para o tema.

Partindo desta problemática, definimos quatro objetivos específicos: (1) identificar e rever as práticas de comunicação e recrutamento digital já utilizadas pela PSP e por outras forças de segurança; (2) compreender a importância do *employer branding* na construção de uma reputação institucional favorável junto de potenciais candidatos; (3) analisar criticamente a comunicação da PSP no contexto do recrutamento, avaliando o potencial das plataformas digitais para aproximar a instituição dos cidadãos; e (4) propor recomendações estratégicas que reforcem a presença digital e o alinhamento entre comunicação interna, externa e as expectativas das novas gerações.

A pertinência e atualidade desta investigação decorrem das transformações digitais que têm redefinido os processos de recrutamento. As redes sociais tornaram-se ferramentas centrais de interação e atração de candidatos, permitindo campanhas mais ágeis e humanizadas, com resultados superiores em número e qualidade de candidaturas (Police1, 2020). As gerações Y e Z, habituadas à conectividade constante, esperam processos transparentes, participativos e tecnologicamente acessíveis. O *employer branding* surge, assim, como elemento decisivo: instituições com marcas de empregador fortes comunicam de forma clara a sua missão, valores e benefícios, atraindo perfis mais alinhados (Sundberg, 2018).

No setor público, esta comunicação deve assentar em profissionalismo, transparência e igualdade de oportunidades, incorporando formatos dinâmicos e linguagem adaptada às plataformas digitais e a cada público alvo. Estudos nacionais apontam também para o potencial de soluções inovadoras como *chatbots* e *gamification* para envolver candidatos e

simplificar processos (Morgado & Ranhola, 2019). Em Portugal, as Forças de Segurança e as Forças Armadas têm reforçado a sua presença digital, reconhecendo que a capacidade de atrair e reter profissionais qualificados afeta diretamente a eficácia institucional e a confiança pública, pilares essenciais da segurança interna.

3. ESTRUTURA DO TRABALHO

A nossa investigação orienta-se pela pergunta de partida:

Quais os contributos da comunicação digital, das redes sociais e do *employer branding* na construção de uma imagem institucional capaz de reforçar a atratividade da carreira policial?

A natureza da questão expressa a preocupação central do estudo – compreender a relação entre comunicação e gestão de recursos humanos na PSP, valorizando simultaneamente as dimensões tecnológicas e humanas da comunicação. Esta reflexão e pesquisa, procura formular uma resposta crítica a um problema complexo, observando a influência da comunicação institucional na perceção pública e na atratividade da carreira policial (Santos, 1986).

A natureza do nosso trabalho baseia-se na revisão de literatura e análise crítica de práticas comunicacionais. A metodologia inclui pesquisa documental, análise comparativa de estratégias digitais de diferentes forças de segurança e *benchmarking* de campanhas de recrutamento bem-sucedidas.

Complementarmente, procuraremos analisar estudos de caso internacionais, como, a título de exemplo, a campanha de recrutamento da Polícia da Nova Zelândia, que recorreu às redes sociais, realizando vídeos, que se tornaram “virais” e com uma forte componente humorística, no intuito de aumentar as candidaturas, iniciativa que resultou num aumento expressivo e originou um incremento do tráfego no portal de recrutamento e numa maior diversidade nas candidaturas.

A escolha da metodologia procurou, alinhar as exigências com a aplicabilidade prática, contribuindo para a reflexão estratégica das políticas de recursos humanos e para a melhoria da atração de novos agentes.

Apresentaremos o nosso estudo distribuído por três capítulos, o primeiro – Estado da Arte e Referencial Teórico, que sistematiza os conceitos fundamentais e os contributos da literatura sobre comunicação institucional, *employer branding* e redes sociais. No segundo

– Perspetivas e Diretrizes, faremos a análise das conexões, convergências e inconsistências teóricas e práticas, com referências a experiências internacionais. No terceiro capítulo – Análise Crítica, Reflexão e Aplicação Prática, debruçamos a reflexão sobre as estratégias comunicacionais da instituição, no domínio do recrutamento.

Por último integraremos os contributos teóricos e práticos na nossa Conclusão, expondo implicações e avançando linhas orientadoras e recomendações estratégicas para reforço da atratividade da carreira policial.

CAPITULO I – ESTADO DA ARTE E REFERENCIAL TEÓRICO

1. COMUNICAÇÃO E IMAGEM INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é um dos pilares da identidade e da legitimidade das organizações públicas, constituindo-se como um processo sistemático e estratégico de construção de significados e relações com os diversos públicos (Cornelissen, 2011). No contexto das forças de segurança e em particular na PSP, não é diferente, antes pelo contrário, assume uma relevância particular, pois a comunicação não é apenas um instrumento de difusão de mensagens, mas uma prática que contribui para a percepção de confiança, transparência e credibilidade da instituição (Palma, 2017).

A comunicação organizacional pode ser entendida como uma forma de gestão relacional, orientada para o equilíbrio entre os interesses institucionais e as expectativas sociais (Grunig & Hunt, 1984). Esta abordagem simétrica é especialmente relevante para organizações públicas como a PSP, cujo desempenho depende fortemente da aceitação social, da confiança e da legitimidade conferida pelos cidadãos.

A imagem institucional, neste quadro, representa o reflexo simbólico da identidade organizacional, formada a partir das experiências e percepções dos diferentes públicos. Cornelissen (2011) sustenta ainda que a imagem é o resultado de um processo contínuo de comunicação e interação, influenciada tanto por ações internas (valores, cultura, liderança) como pelas narrativas mediáticas e digitais. Assim, no caso da PSP, a imagem pública decorre não apenas da atuação operacional diária, mas também da forma como comunica sobre qual é o seu papel social e os valores que representa, bem como pela forma como comunica as suas ocorrências, operações e missões, em situações críticas ou fora delas, quer na vertente interna ou externa.

A literatura nacional confirma esta importância. Palma (2017) argumenta que a comunicação institucional da PSP, especialmente através das redes sociais, deve ser entendida como uma extensão da filosofia de policiamento de proximidade, aproximando a instituição dos cidadãos e humanizando a sua imagem. Nesse sentido, comunicar não é apenas informar, mas partilhar e envolver – uma ideia que se alinha com a visão de Boaventura de Sousa Santos (1985), ao defender que o conhecimento e a prática institucional só adquirem sentido quando dialogam com a realidade social e contribuem para a transformação dessa realidade.

A comunicação institucional, quando orientada por princípios de autenticidade, coerência e diálogo, torna-se um fator estratégico de gestão relacional, essencial para a consolidação de uma cultura de confiança e para o reforço da atratividade da carreira policial.

1.1. *Employer Branding* e Atratividade Organizacional

O conceito de *employer branding* emergiu no final dos anos 1990, articulando a lógica do *marketing* com a gestão de recursos humanos. Backhaus e Tikoo (2004) definem-no como o processo de construção de uma marca empregadora capaz de projetar uma imagem positiva e diferenciadora da organização como local de trabalho. O objetivo é alinhar a percepção externa (potenciais candidatos) com a experiência interna (trabalhadores), criando uma proposta de valor credível e consistente.

Na administração pública e, particularmente, nas forças de segurança, o *employer branding* tem vindo a ser reconhecido como uma ferramenta estratégica relevante para responder aos desafios de recrutamento e retenção (Antunes, 2023; Moreira, 2021). A aplicação desta estratégia, exige uma adaptação ética e institucional: mais do que atrair pelo *marketing*, trata-se de comunicar um propósito público, sustentado em fortes valores, princípios íntegros que ancoram a segurança coletiva.

Segundo Moreira (2021), compreender as motivações dos candidatos à carreira policial implica reconhecer que estes são cada vez mais influenciados por fatores imateriais – realização pessoal, estabilidade, reconhecimento social – que se sobrepõem às recompensas materiais. O *employer branding* na polícia, deve refletir uma narrativa institucional autêntica, centrada no valor do serviço público, no sentido de missão e na oportunidade de crescimento.

A atratividade organizacional, por sua vez, pode ser entendida como o grau em que um indivíduo percebe uma instituição como desejável para trabalhar (Cable & Turban, 2001, cit. em Almeida, 2022). No caso da PSP, a atratividade é afetada por múltiplas dimensões: condições de trabalho, oportunidades de progressão, estabilidade, mas também pela imagem pública da instituição e pela forma como esta comunica a sua cultura e missão (Fernandes, 2024).

Deste modo, a comunicação institucional e o *employer branding* convergem num ponto central: ambos constroem narrativas de identidade que moldam percepções e orientam decisões. No contexto policial, essa narrativa deve equilibrar o prestígio simbólico da função

com a transparência e o realismo sobre os desafios que ela implica (Costa, 2011; Viriato, 2023).

1.2. Comunicação Digital e Redes Sociais

A revolução digital alterou profundamente o ecossistema comunicacional. As redes sociais, pela sua natureza interativa, permitiram às instituições públicas um contacto mais direto e humanizado com os cidadãos. Kaplan e Haenlein (2010) descrevem-nas como espaços de produção e partilha colaborativa de conteúdos, onde a comunicação é descentralizada e bidirecional.

No caso das forças de segurança, esta transformação criou oportunidades e desafios. Por um lado, as redes sociais oferecem novos canais para divulgar informação, promover campanhas, de recrutamento e outras, e aproximar a polícia da comunidade (Palma, 2017; Martins, 2018). Por outro, impõem-lhe o dever de comunicar com rigor, ética e responsabilidade, sob o escrutínio permanente da opinião pública.

Estudos recentes evidenciam que a utilização estratégica das redes sociais contribui para a atração de novos efetivos, especialmente entre as gerações mais jovens (Freitas, 2017; Baltazar, 2021; Antunes, 2023). Estas plataformas permitem mostrar o quotidiano policial de forma mais autêntica, valorizando o compromisso, a diversidade e a relevância social da profissão. Contudo, como refere Almeida (2022), a eficácia comunicacional depende da coerência entre o discurso e a prática – um princípio que Boaventura de Sousa Santos (1985) denominaria de “articulação entre teoria e prática social”.

A comunicação digital, quando integrada numa estratégia institucional clara, torna-se um instrumento de legitimidade e proximidade. Na PSP, a consolidação de uma presença digital estruturada deve, portanto, assentar em princípios de transparência, consistência e propósito, articulando-se com as orientações de *employer branding* e com a missão de segurança pública.

Em síntese, estes três conceitos – comunicação institucional, *employer branding* e comunicação digital – formam o núcleo teórico que sustenta a reflexão deste trabalho. A literatura demonstra que a atratividade da carreira policial não depende apenas de políticas de recrutamento, mas também da forma como a PSP comunica o seu papel social, como constrói a sua imagem e como se apresenta como organização moderna, próxima e confiável.

A integração destes eixos conceituais permitirá, nos capítulos seguintes, analisar as relações, convergências e contradições entre teoria e prática, bem como refletir sobre os contributos possíveis da comunicação digital para o reforço da atratividade da carreira policial.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Perspetiva Epistemológica e Metodológica

O conhecimento científico deve ser simultaneamente crítico e emancipador, como defende Boaventura de Sousa Santos (1985), neste sentido orientamos o nosso estudo de forma a compreender e transformar a realidade na perspetiva de procurar não apenas descrever práticas comunicacionais, mas analisá-las à luz de teorias e conceitos consolidados, contribuindo para o aperfeiçoamento institucional, que se inscreve num domínio híbrido em que conjuga elementos das ciências sociais, da administração pública e da gestão organizacional e exige uma abordagem multidisciplinar de articulação entre a teoria e a prática.

A reflexão teórica que adotámos alicerça-se na revisão crítica da literatura, na interpretação comparativa de estudos anteriores e na análise conceptual aplicada à realidade da PSP, demonstrando a capacidade de construir conhecimento aplicável à ação policial. Este enquadramento metodológico segue o modelo de raciocínio coerente com a natureza de uma ciência “prática e transformadora” que deve procurar a “inteligibilidade dos factos” antes de os tentar mudar (Eco, 1977).

2.2. Comunicação, Legitimidade e Confiança Pública

Nas instituições de segurança, a comunicação desempenha uma função que ultrapassa o domínio instrumental. Trata-se de um processo de construção de legitimidade pública, essencial para o contrato de confiança entre polícia e sociedade (Tyler & Huo, 2002). A legitimidade policial assenta em três dimensões interdependentes: o desempenho operacional, o tratamento justo e transparente dos cidadãos e a comunicação institucional que transmite esses valores (Manning, 2010).

De acordo com Cornelissen (2011), a comunicação organizacional deve ser compreendida como uma forma de governação simbólica, na medida em que as mensagens

institucionais estruturam percepções e produzem significados sociais. Este quadro teórico é particularmente relevante para organizações de autoridade, como a PSP, cuja credibilidade depende não apenas das ações, mas da forma como estas são comunicadas.

Palma (2017) reforça esta visão e destaca que a comunicação policial em ambiente digital deve conciliar autoridade e proximidade, traduzindo-se num discurso de segurança que seja simultaneamente empático e socialmente inclusivo. Fernandes (2024) e Viriato (2023) acrescentam que a atratividade da carreira policial está diretamente ligada à percepção de legitimidade e reconhecimento público, sendo a comunicação um dos vetores mais influentes nessa construção.

Neste sentido, a comunicação institucional não é apenas um instrumento de promoção, mas uma componente do próprio exercício de autoridade democrática. Através da comunicação, a PSP pode não só reforçar a confiança pública, mas também atrair candidatos que se identifiquem com a missão e os valores da instituição – uma dimensão de *employer branding* assente na ética do serviço público.

2.3. Comunicação institucional e Marca empregadora

A compreensão do papel da comunicação institucional no domínio do recrutamento para a Polícia requer enquadramento nos principais modelos teóricos da comunicação organizacional. Grunig e Hunt (1984) identificaram quatro modelos clássicos: o modelo de comunicação unidirecional (*press agency*), centrado na promoção da imagem; o modelo de informação pública, assente na transparência e difusão de dados; o modelo bidirecional assimétrico, que utiliza o *feedback* para ajustar estratégias; e o modelo bidirecional simétrico, que privilegia o diálogo e a construção de consenso entre a organização e os públicos.

Nas forças de segurança, a comunicação institucional tem oscilado entre os modelos de informação pública e bidirecional simétrico, refletindo uma tensão entre o dever de informar e a necessidade de dialogar com a sociedade (Palma, 2017). Este último modelo, por valorizar a participação e a reciprocidade, é o mais compatível com o policiamento de proximidade. Cornelissen (2011) complementa esta perspetiva ao sublinhar que a comunicação deve alinhar-se com a missão e os valores organizacionais, promovendo coerência entre discurso e prática – condição essencial para conquistar a credibilidade institucional.

Nas organizações públicas, a comunicação apresenta particularidades que a distinguem do setor privado. Enquanto as empresas procuram resultados económicos, as instituições públicas procuram legitimidade e confiança social. A nova gestão pública exige uma comunicação centrada no cidadão, orientada por princípios de responsabilidade e transparência (Denhardt & Denhardt, 2003). Em contexto policial, esta orientação assume expressão própria: a PSP atua num modelo relacional, em que a eficácia da sua missão depende fortemente da perceção positiva por parte da comunidade. Assim, a comunicação institucional deve funcionar como mediadora entre a estrutura hierárquica e a sociedade civil (Palma, 2017; Costa, 2011).

A experiência internacional confirma esta relevância. Estudos realizados no Reino Unido e no Canadá evidenciam que a presença digital ativa das Polícias contribui para a confiança e cooperação pública (Mawby, 2014; Meijer & Thaens, 2013). Estas práticas demonstram que a comunicação digital não é apenas um instrumento de visibilidade, mas um elemento estratégico. Em Portugal, a PSP tem desenvolvido estratégias de comunicação de proximidade, campanhas temáticas e presença nas redes sociais, contudo, como observa Antunes (2023), estas ações carecem ainda de enquadramento integrado no domínio do recrutamento e da atração de candidatos, área onde o *employer branding* pode ter um papel determinante.

A articulação entre comunicação institucional e marca empregadora (*employer branding*) tem ganho relevo na administração pública. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a marca empregadora é construída a partir de três dimensões: a identidade interna, a imagem externa e a experiência dos colaboradores. Esta abordagem é aplicável à PSP, onde o prestígio da carreira depende tanto da perceção pública como do compromisso interno dos efetivos (Moreira, 2011). A literatura sobre gestão pública sublinha que o *employer branding* no setor do Estado deve enfatizar valores de ética, serviço e cidadania (Pynes, 2021). Em contexto policial, isso significa comunicar o sentido de missão e utilidade social, promovendo orgulho profissional sem desvirtuar o caráter de serviço público.

O recrutamento nas Forças Armadas, conclui que a atratividade institucional é tanto mais eficaz quanto maior for a coerência entre a mensagem transmitida e a experiência vivida (Almeida, 2022). Essa lição é extensível à PSP: a construção de uma imagem atrativa deve assentar em autenticidade, consistência e transparência, evitando narrativas idealizadas que possam gerar desajustes entre expectativas e realidade (Costa, 2011; Viriato, 2023).

Em síntese, a comunicação – nas suas dimensões institucional, organizacional e digital – constitui um eixo estruturante da atratividade, do recrutamento e da legitimidade das forças de segurança. A PSP enfrenta, assim, o desafio de alinhar o seu discurso com a missão e os valores que defende, projetando uma imagem coerente e mobilizadora. A integração dos contributos teóricos analisados permite concluir que a comunicação estratégica e o *employer branding* não são apenas ferramentas de gestão, mas instrumentos de valorização institucional e de reforço da confiança pública, indispensáveis à sustentabilidade e modernização da carreira policial.

3. CONTRIBUTOS DA LITERATURA E ESTADO DA ARTE

3.1. Recrutamento e atratividade policial

O estudo do recrutamento e da atratividade da carreira policial tem vindo a ganhar destaque nas últimas décadas, acompanhando as transformações sociais, demográficas e tecnológicas que afetam as forças de segurança. De acordo com Moreira (2011), as organizações, especialmente as forças e serviços de segurança, enfrentam desafios crescentes no que respeita à gestão do seu capital humano, sendo o recrutamento uma das dimensões críticas da sustentabilidade institucional.

Diversos trabalhos e estudos científicos têm procurado compreender os fatores que influenciam o ingresso e a motivação para a carreira policial. Costa (2011) identificou que muitos candidatos à PSP ingressam com conhecimento limitado sobre a realidade da profissão, o que revela lacunas no âmbito da comunicação institucional e a necessidade de melhorar os mecanismos de informação e orientação vocacional. Este dado reforça a relevância da comunicação estratégica enquanto ferramenta de gestão da atratividade.

Complementarmente, Moreira (2021) e Viriato (2023) destacam a importância da motivação intrínseca e da realização pessoal na decisão de ingresso e na permanência na PSP. A perceção de reconhecimento social, a estabilidade e a identidade profissional são fatores determinantes para a satisfação e retenção de recursos humanos. Contudo, os mesmos autores assinalam que a ausência de estratégias comunicacionais consistentes contribui para um desfasamento entre as expectativas iniciais e a experiência real do serviço.

Fernandes (2024), na sua mais recente investigação sobre esta temática, introduz um contributo inovador ao relacionar a mobilidade geográfica e a regionalização do

recrutamento (modelo NUTS¹) com a atratividade da carreira policial. O autor conclui que um modelo mais próximo das comunidades locais poderia aumentar o sentimento de pertença e facilitar a fixação dos agentes. A natureza empírica deste estudo, oferece implicações teóricas relevantes, demonstrando que a atratividade da carreira é também um fenómeno territorial e socialmente condicionado.

Antunes (2023) corrobora essa mesma visão, salientando que a baixa atratividade da carreira policial decorre de múltiplos fatores estruturais, incluindo perceções públicas desfavoráveis, expectativas salariais e a falta de uma estratégia comunicacional integrada que valorize o papel social do agente de polícia. Defende ainda, a necessidade de uma gestão de comunicação orientada para o recrutamento, alinhada com as tendências contemporâneas de *employer branding* e *marketing* institucional.

3.2. Comunicação digital, redes sociais e novas estratégias de recrutamento

A comunicação digital transformou profundamente os processos de recrutamento e a gestão da imagem institucional. Kaplan e Haenlein (2010) apontam que as redes sociais se tornaram instrumentos poderosos de partilha de valores, interação com o público e construção de reputação. Esta evolução alterou também os procedimentos ao nível do recrutamento, originando o conceito de recrutamento digital, caracterizado pela massificação da utilização de plataformas *online* e pela exposição pública da própria cultura organizacional.

No contexto português, diversos estudos exploram o impacto das redes sociais na promoção do emprego e na atratividade organizacional. Freitas (2017) demonstrou que as empresas portuguesas de excelência reconhecem o valor das redes sociais como ferramentas de recrutamento e como instrumentos de *employer branding*. Martins (2018) confirmou esta tendência, sublinhando que os candidatos usam as redes sociais como fontes de informação sobre as organizações e como espaços de validação da sua reputação e credibilidade.

Baltazar (2021) contribui com uma perspetiva diferenciada ao comparar a perceção dos recrutadores e candidatos com a eficácia do recrutamento digital. Os resultados indicam que, embora os recrutadores valorizem as redes sociais como meios eficientes e económicos, os candidatos mantêm algumas reservas quanto à sua transparência e imparcialidade. Esta

¹ A União Europeia (EU) estabeleceu uma nomenclatura comum das unidades territoriais estatísticas, denominada “NUTS”, a fim de permitir a recolha, o tratamento e a divulgação de estatísticas regionais harmonizadas na UE.

divergência revela a necessidade de consolidar práticas comunicacionais mais claras e consistentes.

No domínio policial, Palma (2017) defende que a utilização das redes sociais pela PSP não deve ser apenas informativa, mas estratégica e relacional. As redes sociais permitem reforçar o sentimento de empatia, aproximar a polícia dos cidadãos e promover uma cultura de serviço público mais acessível e participativa. A presença digital das organizações, quando bem estruturada, pode contribuir diretamente para o aumento da atratividade da carreira, humanizando a imagem da instituição, comunicando os valores que a caracterizam e fortalecendo o sentido de missão.

A integração das redes sociais nas estratégias de recrutamento policial aproxima-se, portanto, do modelo de *employer branding* proposto por Backhaus e Tikoo (2004), em que a reputação e a autenticidade da comunicação são fundamentais para a construção de uma imagem empregadora positiva.

3.3. Perspetiva comparada e paralelos institucionais

A compreensão da atratividade e do recrutamento na Polícia beneficia da análise de instituições com funções e culturas organizacionais semelhantes, como as Forças Armadas, bem como da observação de experiências internacionais. A investigação de Almeida (2022) sobre o recrutamento militar voluntário evidencia que a eficácia das estratégias de atração depende da coerência entre a imagem comunicada e a experiência vivida. O autor conclui que a construção de uma marca institucional positiva requer uma narrativa assente em valores de cidadania, serviço e compromisso, ajustada às expectativas das novas gerações. Esta abordagem é aplicável à PSP, cuja missão de segurança e serviço público é partilhada com as Forças Armadas.

De igual modo, a literatura internacional sublinha o papel da comunicação institucional na legitimação e atratividade da carreira policial. No Reino Unido, Mawby (2014) e Reiner (2010) demonstram que a visibilidade mediática e a transparência reforçam a confiança pública e o prestígio da profissão. Nos Estados Unidos, Reaves (2015) identificou que campanhas de comunicação digital focadas em diversidade, propósito e oportunidade contribuem para o aumento das candidaturas qualificadas. Já Meijer e Thaens (2013), ao comparar as polícias neerlandesa e norte-americana, mostram que as redes sociais,

quando utilizadas estrategicamente, fortalecem a transparência e o recrutamento, quando integradas numa política organizacional coesa e acompanhadas de formação especializada.

A imagem da polícia é moldada não apenas pelos meios de comunicação, mas também pela própria narrativa institucional, sendo a confiança social um indicador direto da atratividade (McCartney & Parent, 2018). Estes contributos reforçam que uma comunicação clara, ética e participativa é condição essencial para o sucesso do recrutamento e para a retenção de efetivos.

Assim, tanto a experiência nacional como a internacional convergem num ponto central: a atratividade da carreira policial está indissociavelmente ligada à comunicação institucional. A PSP enfrenta um desafio que ultrapassa a mera divulgação da abertura de concursos, exigindo uma estratégia integrada, capaz de equilibrar transparência, motivação e autenticidade. Alinhada com os princípios do *employer branding*, essa comunicação deve transmitir uma imagem realista e mobilizadora, coerente com os valores e a missão da instituição (Cornelissen, 2011; Grunig & Hunt, 1984).

Em síntese, é possível demonstrar que a comunicação digital e institucional constitui um vetor determinante da atratividade e rejuvenescimento das forças policiais. Para responder aos desafios contemporâneos, a PSP deverá evoluir de uma comunicação predominantemente informativa para uma abordagem estratégica, participativa e orientada.

CAPITULO II – PERSPETIVAS E DIRETRIZES

1. RELAÇÕES DE CONVERGÊNCIA ENTRE COMUNICAÇÃO, RECRUTAMENTO E ATRATIVIDADE

As forças de segurança enfrentam hoje, entre outros, um duplo desafio: preservar a sua legitimidade social e, simultaneamente, garantir a renovação geracional dos seus efetivos (Fernandes, 2024). Neste quadro, a comunicação institucional emerge como elemento estratégico de sustentabilidade organizacional, ao articular-se com os processos de recrutamento e com a gestão da atratividade da carreira policial (Antunes, 2023).

Enquanto no passado o recrutamento na PSP assentava sobretudo na estabilidade profissional e na vocação de serviço, as novas gerações revelam expectativas distintas, mais ligadas à identidade, ao propósito e ao reconhecimento público (Viriato, 2023). A imagem institucional e a comunicação pública influenciam fortemente as expectativas atuais (Cornelissen, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, comunicar eficazmente a missão e os valores da PSP é hoje tão importante quanto as condições materiais de ingresso.

Segundo Antunes (2023), a comunicação e o recrutamento devem ser compreendidos como processos interdependentes: o primeiro molda perceções e cria predisposição para a adesão, enquanto o segundo materializa essa adesão em ação. Fernandes (2024) complementa, ao evidenciar que o sucesso do recrutamento depende da capacidade institucional de “projetar uma imagem próxima, moderna e socialmente relevante”, o que requer uma gestão comunicacional planeada e integrada.

Neste sentido, o *employer branding* na polícia não deve ser encarado apenas como uma ferramenta de *marketing*, mas sim uma extensão da própria missão institucional. A identidade profissional dos agentes é fortemente moldada pela forma como percebem o prestígio da instituição, sendo essa perceção influenciada pelas narrativas internas e externas de valorização (Moreira, 2021). A comunicação assume assim um duplo papel: reforça o orgulho e o compromisso interno, e simultaneamente atrai potenciais candidatos que se identificam com os valores da PSP.

No plano internacional alguns estudos sobre comunicação estratégica realizados em instituições policiais, como no Reino Unido, Canadá e Países Baixos demonstram que uma comunicação transparente e participativa aumenta a confiança pública e a atratividade da profissão (Mawby, 2014; Meijer & Thaens, 2013). Estes autores destacam que a

comunicação eficaz não é a que se limita a transmitir informação, mas a que cria sentido partilhado, estabelecendo pontes de empatia e pertença.

No plano nacional também se verifica esta tendência, na medida em que a comunicação digital da PSP é descrita como um “novo paradigma de proximidade”, em que o diálogo substitui a lógica unidirecional e a instituição se apresenta como um ator social ativo, acessível e transparente, como descreve Palma (2017). A conquista dessa comunicação relacional, quando articulada com campanhas de recrutamento, pode transformar a perceção pública da carreira policial – de uma profissão tradicionalmente hierárquica e distante para uma vocação moderna e de compromisso com a comunidade.

Voltando ao paralelismo institucional, ao analisar o recrutamento militar voluntário, também se conclui que a atratividade das instituições uniformizadas depende da coerência entre a promessa comunicada e a experiência oferecida (Almeida, 2022). Transferindo esta perspetiva para a PSP, implica que a comunicação institucional reflita, com autenticidade, as reais condições da profissão e as verdadeiras oportunidades de desenvolvimento. Quando há desalinhamento entre o discurso e o resultado alcançado na prática, o efeito é inverso: gera-se desmotivação interna e desconfiança externa.

A interligação entre comunicação e recrutamento manifesta-se também na dimensão ética. As forças de segurança, ao contrário das organizações privadas, comunicam em nome de um interesse público e a sua narrativa deve equilibrar rigor informativo e valorização (Cornelissen, 2011).

Procurar um contrato de confiança entre polícia e cidadãos pressupõe uma comunicação responsável, e esse contrato é, simultaneamente, o alicerce da legitimidade social e o motor da atratividade da carreira. Por conseguinte, a comunicação institucional da PSP deve ser entendida como uma política pública de gestão de imagem e reputação, integrada no planeamento estratégico no âmbito dos recursos humanos. A convergência entre estas dimensões pode traduzir-se em quatro implicações práticas: (1) a comunicação deve ser planeada e contínua, não apenas reativa ou pontual; (2) a narrativa institucional deve valorizar o papel social e humano da Polícia e dos polícias, mais do que comunicar operações, resultados operacionais ou eventos; (3) as campanhas de recrutamento devem integrar conteúdos digitais autênticos e representativos da diversidade e dos valores da instituição; (4) a imagem da PSP deve ser construída de dentro para fora – com base no compromisso, motivação e pela voz dos próprios polícias.

Em suma, da revisão efetuada da literatura científica e documentação existente, a prática contemporânea converge na ideia simplista de que comunicar é recrutar. A PSP tem

na sua comunicação institucional uma das suas principais ferramentas de atratividade, modernização e renovação. O desafio passa por transformar a comunicação num instrumento estratégico de coesão e identidade – uma forma de “falar com” e não apenas de “falar sobre”.

2. CONTRADIÇÕES E INCONSISTÊNCIAS – TEORIA VS PRÁTICA INSTITUCIONAL

Apesar da convergência teórica em torno da importância da comunicação institucional para o recrutamento e a real consequência na atratividade na carreira para as forças de segurança, identificámos múltiplas inconsistências entre o discurso e a prática.

As contradições manifestam-se em três dimensões principais: (1) o desfasamento entre a imagem comunicada e a experiência real dos profissionais; (2) as limitações estruturais da comunicação em organizações fortemente hierarquizadas e conservadoras; e (3) os riscos de exposição e a credibilidade na era digital.

2.1. Desfasamento – Discurso institucional vs Realidade profissional

A primeira contradição relevante prende-se com a dissonância entre a imagem projetada pela instituição e a experiência vivida pelos seus efetivos. Muitos agentes ingressam na PSP motivados por um ideal de serviço público, mas confrontam-se posteriormente com condições de trabalho e trajetórias profissionais desalinhas com as expectativas criadas e efetivamente comunicadas (Moreira, 2021). Essa incongruência gera desmotivação e fragiliza o compromisso organizacional, fenómeno também identificado em estudos internacionais sobre *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004; Pynes, 2021).

Ao observar as campanhas de recrutamento da PSP verificamos que tendem a enfatizar valores de pertença e missão, mas raramente abordam as dificuldades inerentes à profissão – como a mobilidade forçada ou demorada/tardia (nas colocações por oferecimento), o risco operacional inerente à atividade ou a escassez de recursos (Antunes, 2023). Do ponto de vista comunicacional, esta assimetria pode gerar uma “crise de autenticidade institucional” (Cornelissen, 2011), isto é, um fosso entre a narrativa oficial e a perceção social.

Fernandes (2024) acrescenta que a atratividade da carreira policial não depende apenas de campanhas externas, mas também da consistência entre o que a própria instituição comunica e o que efetivamente esta proporciona aos seus profissionais. Assim, o desafio é

integrar a comunicação na gestão de recursos humanos, renovando-a na sua componente de ferramenta promocional isolada e transformando-a num vetor de transparência e credibilidade.

2.2. Limitações comunicacionais em estruturas hierarquizadas

Uma das principais contradições no âmbito da comunicação institucional, em particular na PSP, decorre da própria natureza hierárquica e conservadora das forças de segurança, que tende a restringir a fluidez informacional e a partilha de conhecimento. A PSP enfrenta um dilema constante entre a necessidade de abertura e o imperativo de controlo institucional (Palma, 2017), o que dificulta a adoção de modelos de comunicação bidirecional e participativa, essenciais ao diálogo com os públicos internos e externos (Grunig & Hunt, 1984).

As estruturas verticais favorecem a prevalência de modelos unidirecionais, centrados na difusão de ordens e mensagens controladas, o que limita a inovação e a perceção da comunicação como ferramenta estratégica. Assim, a comunicação tende a ser vista como um instrumento de gestão operacional e não como um eixo de confiança, motivação e envolvimento (Viriato, 2023). Tal como sucede nas Forças Armadas, as campanhas de comunicação são apelativas, mas as dinâmicas internas permanecem pouco permeáveis à participação (Almeida, 2022), este constrangimento traduz uma contradição estrutural: a tentativa de comunicar modernidade sem reformar os processos internos de diálogo e decisão.

A esta limitação organizacional soma-se o escrutínio acrescido do ambiente digital. As redes sociais conferem às polícias uma visibilidade inédita, mas também uma vulnerabilidade reputacional sem precedentes. A “hipervisibilidade” mediática obriga a equilibrar transparência e autoridade, sob pena de comprometer a credibilidade institucional (Mawby, 2014). A comunicação de proximidade, embora eficaz na criação de empatia, implica riscos se não for acompanhada por critérios éticos e coerência discursiva (Meijer & Thaens, 2013).

Neste contexto, Palma (2017) defende a necessidade de definir normas de conduta digital que compatibilizem o uso estratégico das redes com os princípios deontológicos da profissão, enquanto Antunes (2023) alerta para a importância de uma narrativa coerente e uniformizada que evite a fragmentação da imagem pública. A tensão entre autoridade e proximidade coloca-nos um desafio conceptual: humanizar a comunicação policial sem

diluir o sentido de autoridade. Esta relação pode ser gerida através de uma “autoridade empática” – firme na sua missão, mas sensível e dialogante com a comunidade (Cornelissen, 2011).

As contradições analisadas revelam que a consolidação de uma comunicação eficaz exige uma transformação cultural e estrutural. É indispensável ultrapassar as barreiras hierárquicas e gerir de forma ética e estratégica a presença digital, assegurando coerência entre discurso e prática. Só assim a comunicação poderá contribuir verdadeiramente para o reforço da atratividade e da confiança pública na PSP.

3. EXPERIÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS INTERNACIONAIS

A análise comparada de experiências internacionais demonstra que através de estratégias de comunicação institucional integradas, coerentes e centradas nos valores que caracterizam cada uma das instituições, é possível reforçar a atratividade da carreira e consolidar a sua legitimidade pública.

Apesar dos diferenças contextos, conseguimos identificar um denominador comum: a comunicação deixou de ser vista como uma função acessória e passou a ser tratada como um instrumento estratégico de recrutamento.

O caso britânico, com as polícias do Reino Unido e o modelo canadiano, são paradigmáticos nesta transformação evidenciam uma mudança de paradigma: o discurso policial é hoje mais humano, inclusivo e participativo, reforçando a ideia de que a autoridade e a empatia não são dimensões opostas, mas sim complementares.

A *Royal Canadian Mounted Police* tem investido na criação de confiança comunitária (*community trust*), valorizando a comunicação bidirecional e o envolvimento cívico, como referem McCartney e Parent (2018), através da integração nas suas campanhas, de declarações autênticas dos seus profissionais, formação em literacia mediática e conteúdos digitais produzidos pelos próprios agentes, iniciativas que potenciam o envolvimento e a empatia institucional e amplificam a credibilidade externa.

Frequentemente apontada como referência em inovação digital e comunicação participativa, temos o exemplo da polícia neerlandesa – *Politie Nederland* – que adotou um modelo que promove a interação direta com os cidadãos, utilizando as redes sociais como canais de consulta (Meijer & Thaens, 2013). A transparência e a colaboração são os eixos

estruturantes desta estratégia, que transformou a comunicação digital num elemento do serviço público e não apenas numa ferramenta de divulgação.

A experiência espanhola, analisada por Oliveira (2022), revela uma profissionalização notável dos processos comunicacionais e de recrutamento. A *Policia Nacional* implementou campanhas articuladas entre recursos humanos e comunicação institucional, com base em dados empíricos e métricas de impacto. Como defende o autor:

“la creación de una Área de Reclutamiento y Selección, dentro del Departamento de Recursos Humanos, [...] permitiría [...] definir y proponer estrategias de comunicación institucional, concretamente en las redes sociales y con los centros de enseñanza” (Oliveira, 2022, p. 40).

Esta citação sintetiza uma das principais conclusões aplicáveis à PSP: a comunicação institucional eficaz é aquela que atravessa todo o ciclo de estrutura organizacional, desde a atração até à fidelização dos seus operacionais.

Em todos estes casos e modelos que estudámos, o elemento decisivo é a autenticidade comunicacional – a capacidade das forças policiais conseguirem falar e envolver-se “com” os cidadãos e não apenas “para” eles. A credibilidade das campanhas de recrutamento depende da coerência entre o discurso público e a experiência interna, esta coerência é o alicerce da atratividade: “as instituições que comunicam com verdade e propósito tornam-se naturalmente mais desejáveis, porque inspiram confiança e identificação” (Antunes, 2023).

A análise das experiências internacionais evidencia um conjunto de princípios comuns, que podemos sintetizar em quatro diretrizes: (1) a autenticidade e coerência – a eficácia comunicacional resulta da consistência das mensagens transmitidas e da sustentação que resulta da experiência real dos profissionais; (2) a integração estratégica – na medida em que a comunicação e o recrutamento devem estar alinhados e coordenados, como partes de um mesmo processo de valorização institucional; (3) a humanização da autoridade – o discurso policial moderno privilegia a empatia e a proximidade, sem abdicar da autoridade e legitimidade institucional; (4) e a transformação digital responsável – as redes sociais são instrumentos de diálogo, de conexão e de recrutamento, mas exigem regulação ética e formação especializada.

Estes princípios demonstram que o sucesso comunicacional não deve depender apenas de meios tecnológicos e/ou orçamentais, mas sobretudo de cultura organizacional, orientação comunicacional e clareza estratégica.

CAPITULO III – ANÁLISE CRÍTICA, REFLEXÃO E APLICAÇÃO

1. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DO RECRUTAMENTO

A comunicação institucional da PSP integra, hoje, dimensões estratégicas que extravasam a difusão informativa, assumindo-se como instrumento de valorização de identidade e de suporte à gestão de recursos humanos – em particular, ao recrutamento.

No plano organizacional, a comunicação de recrutamento eficaz requer coordenação entre as áreas responsáveis pelos recursos humanos e pela comunicação, de modo a garantir coerência entre a proposta de valor da carreira e a experiência profissional efetiva – princípio central do *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004). Em termos operacionais, esta coordenação deve traduzir-se num planeamento anual de campanhas com objetivos e alvos definidos, substituindo o atual procedimento de promover o recrutamento, apenas e só, quando abrem os respetivos concurso públicos para candidaturas, mantendo e reforçando a integração de canais digitais (*website*, redes sociais, conteúdos audiovisuais), de forma a assegurar a consistência narrativa. Por outro lado importa ampliar a monitorização de métricas (alcance, *engagement*, quantidade e qualidade de candidaturas) no ciclo das campanhas e processo de recrutamento, de forma que permita retroalimentar o ciclo de decisão (Kaplan & Haenlein, 2010; Cornelissen, 2011).

A presença digital institucional – quando orientada para a proximidade – constitui um capital simbólico relevante para atrair novos efetivos, especialmente entre públicos jovens (Palma, 2017; Martins, 2018; Freitas, 2017). O ambiente digital beneficia de características e conteúdos que ajudam a humanizar o quotidiano profissional, esclarecem e ajudam a orientar o conhecimento valorizando o propósito público do serviço policial, reduzindo desajustes entre expectativas e realidade (Costa, 2011; Moreira, 2021). Nesta ótica, comunicação e recrutamento convergem: comunicar é, também, recrutar (Antunes, 2023; Fernandes, 2024).

Em síntese, o contexto atual do recrutamento policial coloca a comunicação institucional no centro de uma estratégia integrada que liga reputação, legitimidade e atratividade: a promessa discursiva deve ser autêntica, verificável e vivida internamente (Backhaus & Tikoo, 2004; Pynes, 2021).

2. ANÁLISE CRÍTICA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Hodiernamente, a análise das práticas comunicacionais da PSP e de outras forças de segurança evidencia progressos na adoção de linguagens de proximidade e no uso estratégico das redes sociais, mas também revela assimetria entre o discurso de recrutamento e a experiência real dos profissionais (Antunes, 2023; Viriato, 2023). Persiste a necessidade de garantir coerência narrativa entre promessa e prática, expectativa e realidade. Na certeza de que muitos candidatos ingressam com conhecimento limitado sobre a realidade da profissão, esta necessidade identificada, reforça a importância de construir narrativas mais realistas sobre as exigências e desafios da função (Costa, 2011; Moreira, 2021).

A maturidade comunicacional da PSP depende menos do volume de publicações e mais da qualidade e consistência estratégica da mensagem. Campanhas curtas e episódicas (Oliveira, 2022) tendem a ser menos eficazes do que abordagens sustentadas, planeadas e permanentes, ancoradas numa estratégia digital coerente. A produção de conteúdos autênticos e informativos, apoiados em testemunhos reais e ações de *social listening*, tem demonstrado ganhos significativos em termos de confiança e atratividade (Kaplan & Haenlein, 2010; Palma, 2017; Meijer & Thaens, 2013).

Entre os principais desafios, destacam-se as novas expectativas geracionais, que valorizam o propósito, o desenvolvimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A PSP enfrenta, assim, uma forte concorrência de organizações públicas e privadas com *employer brands* consolidadas e segmentadas (Pynes, 2021). Soma-se a este contexto a hipervisibilidade digital, que aumenta a exposição e o risco reputacional, impondo políticas editoriais claras e formação específica (Mawby, 2014; Meijer & Thaens, 2013).

Por outro lado, emergem oportunidades concretas. A construção de uma narrativa com propósito público, ancorada no sentido de missão de serviço público, representa um vetor de diferenciação e prestígio simbólico (Cornelissen, 2011; Reiner, 2010). O uso de métricas e segmentação territorial, sustentado em dados demográficos e regionais (como a abordagem por NUTS), pode reforçar a eficácia das campanhas e fortalecer a ligação da PSP às comunidades locais (Fernandes, 2024). Finalmente, a criação de conteúdos humanizados e pedagógicos, que mostrem histórias reais, rotinas de formação e progressão na carreira, contribui para alinhar expectativas e reduzir desilusões (Palma, 2017; Antunes, 2023).

Em suma, a comunicação da PSP encontra-se num ponto de inflexão: enfrenta constrangimentos estruturais e concorrenciais, mas dispõe de oportunidades únicas para se

reposicionar como organização moderna, transparente e socialmente relevante. O futuro do recrutamento na Polícia dependerá da capacidade de transformar a comunicação institucional num instrumento estratégico de atratividade, confiança e compromisso público.

3. REFLEXÃO CRÍTICA E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

A análise realizada confirma que a comunicação institucional é determinante para a atratividade e legitimidade da PSP, devendo ser autêntica, coerente e integrada na gestão do recrutamento. O principal desafio reside em assegurar que a mensagem transmitida ao exterior corresponde à realidade vivida internamente, evitando o desfasamento entre a promessa comunicada e a experiência profissional (Backhaus & Tikoo, 2004; Moreira, 2021).

A primeira condição para fortalecer a atratividade é a autenticidade comunicacional. As campanhas devem refletir, de forma clara e realista, as exigências, oportunidades e desafios da carreira. Uma comunicação transparente gera confiança e atrai candidatos alinhados com os valores institucionais (Cornelissen, 2011; Antunes, 2023).

Em segundo lugar, impõe-se uma integração efetiva entre comunicação e recursos humanos, através de planeamento conjunto, objetivos partilhados e avaliação contínua, como observa Oliveira (2022, p. 42), *“existen narrativas en las redes sociales, en los medios de comunicación, procedentes de policías [...] que expresan la idea de que el trabajo policial y la categoría de agente no son valorados por la sociedad”*. Esta perspetiva reforça a importância de articular a comunicação com as políticas de gestão de recursos humanos, transformando o discurso institucional num elemento contínuo e não num esforço episódico (Oliveira, 2022).

A estratégia digital relacional constitui outro pilar fundamental. As redes sociais devem ser tratadas como espaços de diálogo e proximidade, privilegiando conteúdos autênticos que mostrem o valor social e humano da profissão (Palma, 2017; Meijer & Thaens, 2013).

Em síntese, a comunicação da PSP deve afirmar-se como instrumento estratégico e de modernização organizacional, integrando autenticidade, coordenação e diálogo social. Comunicar, neste contexto, é também recrutar, motivar e legitimar.

CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou compreender os contributos da comunicação digital, das redes sociais e do *employer branding* na construção de uma imagem institucional capaz de reforçar a atratividade da carreira policial. Demonstrar que a comunicação institucional constitui um fator estruturante da legitimidade e da capacidade de recrutamento na PSP.

A investigação evidenciou que a atratividade da carreira policial depende da coerência entre o discurso e a prática organizacional. As campanhas de comunicação e recrutamento devem refletir, com autenticidade, a realidade da profissão e os valores do serviço público e da própria instituição, reduzindo o desfasamento entre as expectativas criadas e a experiência efetiva dos profissionais (Backhaus & Tikoo, 2004; Moreira, 2021).

Verificamos também que as instituições mais eficazes na captação de novos efetivos integram comunicação e recursos humanos numa estratégia conjunta e mensurável. Esta perspetiva sugere que a PSP deverá evoluir para um modelo de estratégia comunicacional integrada, da qual o recrutamento deve ser parte integrante e devidamente planeado.

Da análise comparada ficou demonstrado que experiências internacionais bem-sucedidas assentam em princípios de autenticidade, proximidade e coerência discursiva (Mawby, 2014; Meijer & Thaens, 2013). Práticas que reforçam a ideia de que a comunicação institucional é, antes de tudo, uma política pública de credibilidade e modernização. No contexto português, a PSP dispõe de uma base sólida, pela sua missão, capital simbólico e forte presença digital, para se consolidar como marca empregadora, capaz de potenciar a atração de candidatos.

Em termos práticos, a comunicação da PSP deve afirmar-se como instrumento estratégico e de transformação organizacional, dando um passo decisivo para o reforço da legitimidade democrática e da sustentabilidade institucional da Polícia de Segurança Pública.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, J. M. P. (2022). *O recrutamento militar voluntário: atração e atratividade das Forças Armadas Portuguesas*. [Tese de Doutoramento], Universidade Europeia.

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association: The official guide to APA style* (7th ed). American Psychological Association.

Antunes, V. M. R. (2023). *A baixa atratividade no processo de seleção para ingresso na carreira de agente da PSP: práticas e desafios*. [Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/46006>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Baltazar, P. S. O. (2021). *Análise da perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das redes sociais: recrutadores versus candidatos*. [Dissertação de Mestrado, ISG – Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/39706>

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.

Costa, P. J. S. (2011). *Quem são os jovens que decidiram optar por uma carreira policial*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/39295>

Cunha, P. (2020). *A comunicação e o recrutamento nas forças de segurança: desafios e perspetivas contemporâneas*. [Trabalho de Investigação, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].

Denhardt, J., & Denhardt, R. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.

Fernandes, M. A. M. (2024). *Mobilidade na Polícia de Segurança Pública: O impacto do recrutamento por NUTS na atratividade da carreira dos agentes de polícia*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/51529>

Freitas, M. C. O. (2017). *As redes sociais utilizadas como ferramentas do recrutamento das PME de excelência em Lisboa*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/19566>

Gilbert, N. (2008). *Researching social life* (3rd ed.). SAGE Publications.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Manning, P. (2010). *Democratic policing in a changing world*. Paradigm Publishers.

Martins, S. R. A. (2018). *Recrutamento online e redes sociais no recrutamento: Um estudo exploratório em empresas portuguesas*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/25222>

Mawby, R. (2014). *The presentation of police in everyday life: Policing and media*. Routledge.

McCartney, S., & Parent, G. (2018). *Cultural, organizational, and media influences on police recruitment and retention*. Canadian Scholars.

Meijer, A. J., & Thaens, M. (2013). *Social media strategies: Understanding the differences between North American police departments and Dutch police*. *Government Information Quarterly*, 30(4), 343–350.

Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na PSP: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho.

<https://hdl.handle.net/1822/18834>

Moreira, M. J. M. (2021). *Avaliação das motivações dos candidatos e profissionais da carreira de agentes da PSP*. [Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/39736>

Morgado, I., & Ranhola, J. (2019). *Recrutamento e seleção no contexto digital: Desafios e oportunidades nas forças e serviços de segurança*. [Cadernos do IUM]. Instituto Universitário Militar.

<https://www.ium.pt/pub/123>

Oliveira, J. F. (2022). *El reclutamiento y la selección de agentes de policía en la Policía de Seguridad Pública: Cómo optimizar los procesos para atraer y seleccionar a los mejores*. [Trabajo Fin de Máster]. Universidad de Salamanca.

Palma, H. A. J. (2017). *Por uma nova proximidade: Polícia, comunicação e redes sociais*. [Trabalho Individual Final, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/35135>

Police1. (2020). *How police departments use social media to recruit officers*. Police1 Research Report.

Pynes, J. E. (2021). *Human resources management for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

Reaves, B. A. (2015). *State and local law enforcement training academies, 2013*. Bureau of Justice Statistics.

Reiner, R. (2010). *The politics of the police* (4th ed.). Oxford University Press.

Santos, B. S. (2018). *A comunicação institucional e o serviço público: Contributos para uma cultura de proximidade*. [Estudo de Investigação, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].

Santos, B. S. (1986). *Um discurso sobre as ciências*. [Oração de Sapiência]. Universidade de Coimbra.

Santos, N. (2018). *O advento das redes sociais e a Polícia de Segurança Pública: Uma nova estratégia de comunicação na Era da Informação*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/25202>

Sundberg, J. (2018). *Employer branding in the public sector: How to attract and retain talent*. [Master's Thesis]. University of Gothenburg.

Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (2002). *Trust in the law: Encouraging public cooperation with the police and courts*. Russell Sage Foundation.

Viriato, M. A. C. (2023). *Reflexões de uma década ao serviço da PSP: Motivações e expectativas para o futuro*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório Comum.

<http://hdl.handle.net/10400.26/45767>